

Elina Raittila

VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET TYÖHÖN KELASSA ETELÄ-  
PIRKANMAAN VAKUUTUSPIIRISSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma  
2013

# VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET TYÖHÖN KELASSA ETELÄ-PIRKANMAAN VAKUUTUSPIIRISSÄ

Raittila, Elina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2013  
Ohjaaja: Moisio, Hanna  
Sivumäärä:56  
Liitteitä:1

Asiasanat: vaikutusmahdollisuudet, työmotivaatio, työhyvinvointi, teemahaastattelu, työyhteisötaidot

---

Tutkimus tehtiin Kelassa Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluna. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä vakuutuspiirin työntekijää. Henkilöt valittiin satunnaisesti henkilöstön joukosta. Tutkimushenkilöt jaettiin kahteen ryhmään toimenkuvan mukaan. Toisessa ryhmässä olivat esimiehet ja toisessa ryhmässä olivat toimihenkilöt. Esimiehiä oli neljä henkilöä ja toimihenkilöitä oli kuusi henkilöä.

Tutkimusongelmana oli selvittää vaikutusmahdollisuuksia työhön. Tutkimusongelmaa selvitettiin yhdistelemällä toistuvia teemoja vastauksista. Vastauksia analysoitiin. Tutkimusryhmiä vertailtiin keskenään, jotta saatiin selville, onko eri toimenkuvilla vaikutusta vastauksiin. Aiemmin oli tehty henkilöstöbarometrikyselyitä, joissa oli ilmennyt, että henkilöstö oli kokenut vaikutusmahdollisuutensa työhön riittämättömänä.

Ensin tutustuttiin kirjallisuuteen ja teoriaan aiheeseen liittyen. Vaikutusmahdollisuudet kiinnittyivät kirjallisuudessa hyvin tiiviisti työmotivaation ja työhyvinvoinnin ympärille. Siksi päädyttiin käsittelemään näitä aiheita myös työhön vaikuttavina tekijöinä. Monissa teoksissa korostettiin työntekijän omaa vastuuta itsensä kehittämisessä ja työssä viihtymisessä. Siksi otettiin yhdeksi työhön vaikuttavaksi tekijäksi myös työyhteisötaidot.

Tuloksien pohjalta pääteemoiksi nousivat vaikutusmahdollisuuksina osallistuminen, priorisointi, kehittäminen ja kommunikointi. Esimiehet korostivat vaikutusmahdollisuuksissa yksilön omaa vastuuta ja kuulemista. Toimihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksia olivat kehittäminen ja priorisointi. Molemmissa ryhmissä vaikutusmahdollisuuksina olivat nämä edellä mainitut pääteemat. Epäkohtina vaikutusmahdollisuuksissa toimihenkilöt mainitsivat muodollisen kuulemisen muutoksissa ja liian yksityiskohtaiset työjärjestelyt. Esimiesten ryhmässä kaivattiin lisää yhteisöllisyyttä ja kommunikointia.

# THE OPPORTUNITY TO INFLUENCE TO THE WORK IN KELA IN THE INSURANCE DISTRICT OF ETELÄ-PIRKANMAA

Raittila, Elina  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in business  
October 2013  
Supervisor: Moisio, Hanna  
Number of pages: 56  
Appendices: 1

Keywords: opportunity to influence, motivation, wellbeing at work, focused interview, organization citizenship

---

The research was carried out of the Social Insurance Institution (Kela) in the insurance district of Etelä-Pirkanmaa. Qualitative study was carried out as focused interview. Focused interview participated in ten persons. Persons had been selected randomly from among the staff. Research persons were divided into two groups according to their job description. The groups were the managers and the employees. In the managers group there were four persons. In the employees group there were six persons.

The research problem was to find out opportunities to influence in the work. The research problem was studied by dividing the answers to the groups and analyzing them. The research groups were compared with each other's. The purpose of comparison was to explore if there were differences between groups. The differences were believed to stem a variety from job descriptions. There was a previously made query called the staff barometer. The staff barometer was carried out as quantitative survey. Results had revealed the bad experience in opportunities to influence to the work.

The first was studied previous made research literature and theory how to generally made research. In theory the opportunity to influence in the work was part of wellbeing at work or part of motivation at work. Because of this was ended up in taking these issues part of research. In the theory was highlighted employee's and person's responsibility his self-development and wellbeing. Due to this one of the impact tools was organization citizenship.

On the basis of the results as opportunities to influence were obtained from the main themes participation, development, communication and prioritization. In the managers' replies were highlighted individual's responsibility and consultation. The employees' replies were contained the development and prioritization as opportunities to influence. The same issues were brought up from both of groups were these main themes. There were experienced problems in the opportunities to influence to work among the employees. The employees were mentioned as problem a formal consultation and too detailed working arrangements. In the managers group was needed a community spirit and more communication in the working community.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
2	TUTKIMUSONGELMA .....	12
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	13
3.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen.....	14
3.2	Teemahaastattelu ja haastattelu käytännössä.....	15
3.3	Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaaminen.....	18
4	VAIKUTTAMINEN JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET .....	19
5	VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIA KELASSA .....	21
6	TYÖHÖN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ .....	24
6.1	Työhyvinvoinnin merkitys vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen.....	24
6.2	Esimiehen merkitys vaikutusmahdollisuuksien kokemukseen.....	32
6.3	Vaikutusmahdollisuuksien kokemisen heijastuminen työmotivaatioon.....	34
6.4	Työyhteisötaidot vaikutusmahdollisuuksien kokemisen pohjana.....	37
7	TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET JA ANALYYSI.....	39
7.1	Esimiesten tulokset .....	40
7.1.1	Vaikutuskeinot.....	40
7.1.2	Motivaatiotekijät.....	41
7.1.3	Esimiehen toiminnan vaikutus .....	41
7.1.4	Päätöksentekoon osallistuminen.....	41
7.1.5	Optimaalinen tilanne vaikutusmahdollisuuksien suhteen .....	42
7.2	Toimihenkilöiden tulokset .....	42
7.2.1	Vaikutuskeinot.....	42
7.2.2	Motivaatiotekijät.....	43
7.2.3	Esimiehen toiminnan vaikutus .....	43
7.2.4	Päätöksentekoon osallistuminen.....	43
7.2.5	Optimaalinen tilanne vaikutusmahdollisuuksien suhteen .....	43
7.3	Ryhmien tulosten vertailu toisiinsa.....	44
7.4	Epäkohdat vaikutusmahdollisuuksissa.....	46
7.5	Vaikutusmahdollisuudet teemahaastattelujen mukaan ja barometrin mukaan ..	47
8	TUTKIMUSTULOSTEN PEILAUUS TEORIAAN.....	49
9	YHTEENVETO .....	52
	LÄHTEET.....	55

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee työhön vaikutusmahdollisuuksien kokemista henkilöstön näkökulmasta Kelassa Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä. Taustalla on vakuutuspiirin vuotuinen henkilöstöbarometri. Käsittelen Kelan henkilöstöbarometrin kysymystä, joka liittyy työhön vaikutusmahdollisuuksien riittävyyteen. Tutkin kysymystä tarkemmin siksi, että henkilöstö on kokenut vuosi vuodelta vaikutusmahdollisuutensa työhön huonompana. Tutkimukseni on laadullinen teemahaastattelu. Aiheeseen päädyin vakuutuspiirin johdon toiveesta. Haastatteluissa on mukana kymmenen henkilöä. Olen jakanut heidät kahteen eri ryhmään toimenkuvan mukaan. Ryhmissä ovat toimihenkilöt ja esimiehet. Haluan vertailla vastauksia ryhmien välillä. Samalla vertaan saamiani tuloksia aiemmin toteutettuihin barometreihin.

Vaikutusmahdollisuuksien tutkiminen on haastavaa, sillä siitä ei ole itsessään tehty juurikaan tutkimusta. Tutkimuksissa ja teoksissa vaikuttaminen ja vaikutusmahdollisuudet kiinnittyvät pääasiassa työhyvinvoinnin ja työmotivaation ympärille. Tämän vuoksi oma työni käsittelee vaikuttamisen lisäksi työyhteisön hyvinvointia ja työmotivaatiota. Vaikutusmahdollisuudet työssä vaikuttavat siihen, viihtyykö ihminen työssään. Vaikutusmahdollisuudet näkyvät työntekijän motivaatiossa. Työyhteisötaidot ovat jokaisen työntekijän kannalta tärkeitä taitoja, jotta osaa toimia työyhteisössä rakentavasti ja nähdä oman vastuunsa työhyvinvointiinsa ja vaikutusmahdollisuuksiinsa. Siksi nekin ovat osa tutkimustani.

Teemahaastattelun avulla on tarkoitus saada aito kuva henkilöstön kokemuksista vaikutusmahdollisuuksiinsa. Teemahaastattelussa nähdään kasvatusten ja jokainen saa avoimesti kertoa oman mielipiteensä. Tällä pyritään täydentämään kvantitatiivisten tutkimusten eli henkilöstöbarometrien vastauksia syventäen. Hypoteesini on, että monet ymmärtävät vaikutusmahdollisuudet liian laajasti toimenkuvaansa nähden. Hierarkkisessa organisaatiossa on vähemmän oman vaikutuksen piirissä olevia asioita. Haluan selvittää, koetaanko oikeat vaikutuskeinot mahdollisuuksina ja panostetaanko vaikutusmahdollisuuksien käyttämiseen silloin kun siihen annetaan mahdollisuus.

## 2 TUTKIMUSONGELMA

Tutkimukseni ongelmana on selvittää, miksi työhön vaikutusmahdollisuudet koetaan riittämättömiksi henkilöstön piirissä. Tutkimusaihe pohjautuu Kelassa tehtyyn henkilöstöbarometriin. Barometrissa kysymys on muotoiltu seuraavasti: ”Voitko mielestäsi vaikuttaa riittävästi työhösi ja työhön liittyviin tekijöihin?”. Henkilöstön vastaukset ovat ristiriidassa barometrin tulosten kanssa. Kun henkilöstöbarometria on käyty läpi ryhmissä, ei ole löytynyt vastauksia vaikutusmahdollisuuksien huononemiseen. Barometrin mukaan työhön vaikutusmahdollisuudet koetaan huonoiksi. Tulos on huonontunut tämän kysymyksen osalta vuosi vuodelta.

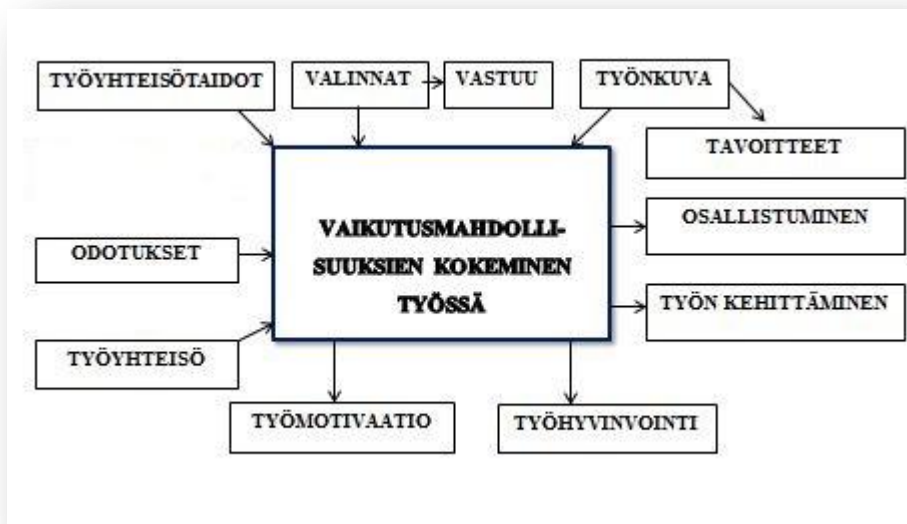
Tutkimuksellani haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä työhön vaikutuskeinoja henkilöstöllä on?
- Mitä puutteita vaikutusmahdollisuuksissa on?
- Miten vaikutusmahdollisuuksien kokemusta henkilöstön parissa voidaan parantaa?
- Eroaako työhön vaikutusmahdollisuuksien kokemus esimiesten ja toimihenkilöiden välillä?
- Vaikuttaako esimiehen toiminta vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen?
- Miksi vaikutusmahdollisuuksien kokemus henkilöstön piirissä on huonontunut vuosittain vuodesta 2010 vuoteen 2012?

Nämä kysymykset selvittävät, mitä vaikutusmahdollisuudet henkilöstön mielestä ovat. Kuinka voidaan parantaa vaikutusmahdollisuuksien kokemusta ja näin parantaa tutkimustulosta seuraavissa barometreissa ja toisaalta lisätä henkilöstön työhyvintointia ja työmotivaatiota. Tutkimalla eroavaisuuksia ryhmien välillä saadaan selville, onko toimenkuvalla merkitystä vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen. Tutkimuksen hyödyllisyys Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirille on toivottavaa ja tavoiteltavaa. Haluan löytää haastatteluiden pohjalta keinoja parantaa vaikutusmahdollisuuksien kokemusta. Toisaalta tarkoitukseni on selvittää, toteutuuko hypoteesini. Hypoteesini on, että vaikutusmahdollisuudet on koettu liian laajasti senkaltaisiinkin asioihin, mitkä eivät ole oman vaikuttamisen piirissä.

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Alla olen luonut selitysmallin tutkittavalle kohteelle. Olen yhdistellyt asiaan liittyviä teemoja pääaiheen ympärille kuvassa 1.



Kuva 1. Ilmiön pääluokat näkemykseni mukaan

Kuvassa keskellä on pääkysymys ja aihe, jonka ympärille koko tutkimus muodostuu. Työhön vaikuttamiseen kuuluu mielestäni vastaavia asioita kuin kuviossa on esitetty. Työnkuva vaikuttaa mielestäni siihen, kuinka paljon voi työhönsä vaikuttaa. Työnkuvan pohjalta syntyvät myös työtä kohtaan asetetut tavoitteet. Vaikutusmahdollisuuksien kokemus heijastuu työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Vaikuttamisen olen tässä jakanut ajatellen työntekoa. Vaikuttamalla voi saada aikaan haluamansa siksi uskon, että mielipiteensä esiin tuomalla voi vaikuttaa työhönsä. Priorisointi on osa valintoja. Tässä se mielestäni merkitsee työtehtävien laittamista tärkeysjärjestykseen, jolloin voi vaikuttaa siihen, mitä ja miten tekee milloinkin. Valinnoilla voi vaikuttaa omaan työhönsä. Osallistumisen valitsin siksi, koska vain osallistumalla voi vaikuttaa haluamallaan tavalla. Työn kehittäminen lähtee omasta halusta. Jos on motivoitunut ja suhteellisen tyytyväinen työhönsä, on intoa kehittää työtään. Työyhteisötaitoinen henkilö näkee vaikuttamisen paikkansa. Työyhteisötaidoilla on merkitystä siihen, miten vaikutusmahdollisuudet nähdään ja käytetäänkö niitä.

Passiivinen työntekijä, joka ei koe vaikutusmahdollisuuksia olevan, harvemmin osallistuu ja haluaa kehittää työtään. Passiivisuus näkyy välinpitämättömyytenä. Passiivinen työntekijä ei näe omaa rooliaan työyhteisössä kokonaisuuden kannalta. Työyhteisön toimivuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja siihen, koetaanko vaikutusmahdollisuudet hyviksi. Jos odotukset työssä eivät täyty tai työ ei vastaa enää odotuksia voidaan tylsistyä ja luovuttaa. Tällä on se seuraus vaikutusmahdollisuuksiin, että negatiivinen asenne ja tylsistyminen passivoivat.

Oletan, että henkilöstö protestoi sitä, että säännöt sanellaan Kelan tasolla ylempää hallinnosta tai osastotasolla. Vakuutuspiirin sisällä vaikuttamista tulee katsella ja arvioida niiden asioiden pohjalta, mitä vakuutuspiirin johdolla on vastuullaan. Jokaisen työntekijän työn ympärillä olevat asiat ovat arkipäiväisempiä kuin laajat koko organisaatioita koskevat linjaukset.

### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Itse olen päätenyt tutkimuksen luonteen vuoksi laadulliseen teemahaastatteluun. Ihmistutkimuksessa lähtökohtana pidetään, että haastateltavan vastaus on vain henkilön subjektiivinen tulkinta todellisuudesta. Tämä todellisuus syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Analysoidessani tutkimustuloksia tutkijana vaikutan omilla tulkinnoillani ja valinnoillani tutkimuksen tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 17-18) Tämän näkökulman mukaan tulos tulee siis minun näkemyksestäni kyseiseen asiaan. Laadullisissa tutkimuksissa tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen ja tulkinta. On tärkeää ymmärtää konteksti, jossa tutkimusta tehdään. (Anttila 2006, 275 & 277) Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä ovat erilaiset haastattelut tai aiempien tutkimusten analysointi joidenkin hypoteesien pohjalta. Kvantitatiivinen tutkimus ei tässä tapauksessa sopinut, koska halusin saada avoimia vastauksia ja mennä aiheeseen syvemmälle ja tarkentaa tarvittaessa saamiani vastauksia. Lisäksi olisi vaatinut isomman ryhmän määrällisen kyselyn toteuttamiseen.



### 3.2 Teemahaastattelu ja haastattelu käytännössä

Olen valinnut teemahaastattelun sen luonteen vuoksi. Teemahaastattelussa ideana on, että tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa saamaan selville häntä kiinnostavat asiat tai ainakin tutkimuksen piiriin kuuluvat olennaiset asiat. (Aaltola & Valli 2001, 24) Teemahaastattelu on puolistrukturoimaton, jossa on tietyt teemat ja aihepiirit, joiden mukaan edetään vapaassa järjestyksessä. Tämä on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa teemat ovat samat kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48 & 102-103) Haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä. Haastattelija pitää esillä vain muutamia pääaiheita, joihin pyritään saamaan haastateltavan näkemys. (Anttila 2006, 197-198; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 204) Haastateltavia on tässä tapauksessa 10 kappaletta. Haastatteluajaksi olen arvioinut noin puoli tuntia. Olen lähettänyt kysymykset jo etukäteen suurimmalle osalle haastateltavista. Itselläni on pienehkö ryhmä, joten toivon saavani riittävän aineiston. Jaan haastateltavat kahteen ryhmään: toimihenkilöt ja esimiehet. Toimihenkilöitä on kuusi ja esimiehiä neljä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58-59)

Haastattelun teemat tulee valita tutkimusongelman ympäriltä. Haastattelun teemat voidaan luoda eritasoisiksi. On kolmetasoisia teemoja: ylin taso eli laajat teemat, keskitaso eli tarkentavat apukysymykset ja alin taso eli yksityiskohtaiset kysymykset. (Aaltola & Valli 2001, 36) Tässä tutkimuksessa ylätasolla ovat vaikutuskeinot ja vaikutusmahdollisuudet. Keskitasolla voidaan nähdä haastateltavan näkemys työyhteisötasolla. Siihen nivoutuvat työmotivaatio, työhyvinvointi ja työyhteisötaidot. Työyhteisö on kokonaisuus, jota tässä tarkastellaan työntekijän ja osittain esimiehen näkökulmasta. Alimmalla tasolla vielä syventävät kysymykset, miten voidaan parantaa vaikutusmahdollisuuksia. Haastattelussa keskitytään aiheisiin ja teemoihin, jotka vastaavat oletuksia ja toistuvat vastauksissa. Haastattelu kohdistuu osallistujien subjektiivisiin kokemuksiin aiheesta. Haastattelija pystyy niiden avulla testaamaan asettamiaan hypoteeseja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hypoteesit ovat joustavia ja kehittyvät tutkimuksen edetessä. (Anttila 2006, 126-127 & 197)

Olen pohtinut teorian pohjalta kumman valitsen yksilö- vai ryhmähaastattelun. Olen päättänyt yksilöhaastatteluun. Ryhmähaastattelu on vapaamuotoisempi haastattelutyyppi. Ryhmähaastattelussa saadaan paljon tietoa kerralla, joten säästyy rahaa ja ai-

kaa. Haittana pidetään sitä, että osa ryhmähaastatteluun pyydettyistä ei tule paikalle. Jos ryhmässä on valtasuhteita haastateltavien kesken, voi se vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Ryhmädynamiikka haastateltavien kesken ei välttämättä toimi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61 & 63) Oman tutkimuksen kannalta nimenomaan valtasuhteet voisivat olla haaste, jos ryhmässä haastattelisin esimiehiä ja alaisia. En usko, että ryhmätilanteissa olisin saanut haluttuja vastauksia tai edes todellisia mielipiteitä työntekijöiltä.

Mahdollisia ongelmia tai epäonnistumista haastatteluissa voi aiheuttaa omat valintani haastattelukysymysten tai käytännön haastatteluiden toteutus. Esihaastatteluita suositellaan tehtävän. Niiden avulla saadaan selville, kauanko haastattelussa keskimäärin menee aikaa ja toimivatko kysymykset odotetulla tavalla. Testataan, saadaanko niillä vastaus haluttuihin aiheisiin. Itse en käytännön syistä ole tehnyt esihaastatteluja, mikä voi olla ongelma kysymysten suhteen. Ei ole varmaa tuovatko kysymykseni vastauksia haluamiini asioihin ja teemoihin. Kysymykset eivät välttämättä toimi ja niitä ei välttämättä ymmärretä mielestäni oikealla tavalla. Haastateltava saattaa olla haluton käsittelemään niitä aiheita, jotka ovat keskeisiä tutkimuksen näkökulmasta. (Aaltola & Valli 2001, 39; Anttila 2006, 122 & 200-201; Hirsjärvi & Hurme 2001, 73)

Haastattelu on haastava tutkimusaineiston keräämistapa. Itselläni ei ole aiempaa kokemusta haastatteluista. Minulla ei ole kuin teoriaan pohjaavaa tietoa haastattelujen toteuttamisesta. Tässä olen listannut muutamia haastatteluissa huomioitavia seikkoja. Tutkimuksessa haastateltavan yksityisyys on säilyttävä. Henkilöltä itseltään on saatava suostumus haastatteluun. Haastattelun on oltava luottamuksellista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20 & 72) Itse olen pyytänyt sähköpostilla suostumuksen haastatteluihin. Samalla olen kertonut aiheen ja haastattelun nauhoituksesta. Osa pyytämistäni haastateltavista kieltäytyi tai ei vastannut minulle ollenkaan. Pyrin haastatteluissa vapaaehtoisuuteen. Olen pyrkinyt painottamaan yksityisyyden säilyttämistä. Nauhoitukset tulevat vain minuun käyttöni. Ennen haastattelun aloitusta on hyvä kertoa haastateltavalle, miten edetään ja mitä asioita haastattelussa käydään läpi. Haastateltajan tulee asettua haastateltavan asemaan, jotta voidaan löytää oikeita näkökulmia kysymystenasetteluun. Haastateltavan tulee tietää, mitä häneltä odotetaan, jotta hän voi hyödyttää tutkimusta parhaiten.

Minua toisaalta hyödyttää ja toisaalta haittaa roolini työyhteisössä ja Kelan tunteminen työyhteisönä. En voi täysin objektiivisesti suhtautua tutkimusaiheeseen, koska olen itse osa työyhteisöä. Haastattelun etuja ovat ihmisen näkeminen subjektina eli ihminen saa itse kertoa vapaasti mielipiteensä asiaan. Haastattelun suunta ja vastaukset eivät ole ennalta arvattavissa ja voidaan syventää heti saatuja tietoja lisäkysymyksillä. Toisaalta haastattelun haittoina pidetään sitä, että haastattelut vievät paljon aikaa ja ovat haasteellisia. Haastatteluissa on virhelähteiden mahdollisuus, sillä haastattelija ja haastateltava tulkitsevat omaa ympäristöään omista lähtökohdistaan (Anttila 2006, 200-201). Haastateltavan tulee erottaa mielipiteen ja tiedon ero eli mikä on todellisuuden ja tulkinnan ero. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35, 70 & 95-96)

Haastattelupaikkana on haastateltavan työpaikka, koska haastattelut tulee tehdä työaikana. Ihanteellinen paikka on rauhallinen ja vähän virikkeitä sisältävä. Haastateltavan toiveet on otettava huomioon paikkaa valittaessa, jotta haastateltava tuntee olonsa mahdollisimman mukavaksi. On tärkeää saada haastateltava sitoutumaan haastatteluun. Kotia pidetään parhaana haastattelupaikkana tutun ja turvallisen ilmapiiirin vuoksi, mutta siellä on myös häiriötekijöitä, kuten lapset, yllätysvieraat ja kotityöt. (Aaltola & Valli 2001, 27-28; Hirsjärvi & Hurme 2001, 74). Tässä tapauksessa paikka voi tuoda haasteita toteutukseen, sillä en voi vaatia haastateltavia lähtemään työpaikaltaan kesken työpäivän. Haastattelut tehdään työpaikalla, joten osittain voi olla häiriötekijöitä, kuten kollegat, puhelimet ja muut äänet. Haaste voi olla myös pelko siitä, että joku kuulee, mitä haastattelijalle sanoo.

Tarkoitus on valita vakituisia työntekijöitä, jotka ovat olleet Kelassa vuodesta 2009 eli ovat osallistuneet kaikkiin tutkimuksessa verrattaviin barometreihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 60) Haasteena voi olla löytää henkilöitä, joita en tunne ennestään. Tämän vuoksi joudun haastattelemaan myös tuttuja. Haastateltavien suostuttelussa on tärkeää miettiä tapa, kuinka lähestyy haastateltavia ja miten asiansa perustelee. Jo haastatteluun pyydettyä tulee kertoa haastattelun aihe. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 37 & 72)

### 3.3 Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaaminen

Tutkimukseni kohteena on Kelan vakuutuspiireistä Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri. Kela on suoraan eduskunnan alainen organisaatio. Kelalla on oma hallitus ja johto. Keskushallinnon alapuolella on alue-hallintoa eli aluekeskuksia ja niiden alla vakuutuspiirejä. Vakuutuspiirit koostuvat eri kunnissa toimivista toimistoista ja yksiköistä. Kelan eettisissä ohjeissa määritellään, että Kelan toiminta on normisidonnaista, lainsäädäntöön ja säännöksiin pohjautuvaa. Eettisinä periaatteina ovat strategian pohjalta luodut arvot: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kelan asema pohjautuu Suomen perustuslain (731/1999) 36 §:ään. Kelan asemasta, tehtävistä ja hallinnosta säädetään Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa (731/2001). Kelan hallitus on lain pohjalta vahvistanut työjärjestyksen. Siinä säädetään muun muassa Kelan organisaatiosta, johtamisesta ja vakuutuspiirin johtajan tehtävistä. Kelassa johtamisjärjestelmänä on tulosjohtaminen, jota on syvennetty laatunäkökulmalla. Kelan jokaisella toimialalla, osastolla, vakuutusalueella ja vakuutuspiirillä on oma johtoryhmänsä. (Kelanetti)

Laatunäkökulma näkyy Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin johtamisessa laatutavoitteina, joita arvioidaan. Laatutavoitteita ovat tyytyväiset asiakkaat, motivoitunut ja osaava henkilöstö, tehokas ja taloudellinen toiminta sekä jatkuvan kehittämisen kulttuuri. Laatutavoitteiden toteutumista seurataan itsearvioimalla, EFQM-kriteeristöllä ja prosessien kokonaisvaltaisella hallinnalla. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin johtoryhmä muodostuu vakuutuspiirin johtajasta, jolla on apunaan kolme apulaisjohtajaa. Vakuutuspiirin johtaminen kuuluu Kelan johtamisrooleissa keskijohtoon. Keskijohto vastaa ryhmän ja vakuutuspiirin johtamisesta. Keskijohdon tehtävänä on myös prosessien suunnittelu, prosessien kehittäminen, strategioiden vieminen käytäntöön, henkilöstön kehittäminen, henkilöstön kannustaminen ja sidosryhmäyhteistyö. Lähiesimiehet ovat vakuutuspiirin johtajan alaisuudessa. He vastaavat toimistojen tai tiimien johtamisesta, työjärjestelyistä ja organisoinnista. Lisäksi heidän vastuullaan on myös henkilöstön kehittäminen, kannustaminen ja asiakaspalvelu. Tutkimuksessani on haastateltavana neljä lähiesimiestä. Loput kuusi haastateltavaa ovat toimihenkilöitä asiakaspalvelusta ja ratkaisutyön puolelta. (Kelanetti)

#### 4 VAIKUTTAMINEN JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Vaikuttaminen on yksinkertaisimmillaan mukana oloa, tuen ilmaisua ja yhdessä tekemistä. Valta on osa vaikuttamista. Vaikuttaminen on henkilökohtaisen tai yhteisön vallan käyttämistä itselle tärkeän asian edistämiseen. (Ilvonen 2011, 7) Motivaatio-psykologian mukaan autonomia eli itsemääräämisoikeus on yksi ihmisen perustarpeista. Työelämässä tämä on mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja työhön liittyviin asioihin. (Leppänen & Rauhala 2012, 245 & 247-248) Vaikuttamalla pyritään muuttamaan toisen käyttäytymistä tai ajatustapaa. Vaikuttaminen vaatii kiinnostuksen ympäröiviin ilmiöihin ja asioihin. Tulee olla halua vaikuttaa, intoa osallistua ja kiinnostusta ottaa selvää asioista. (Ilvonen 2011, 7)

Vaatii rohkeutta kertoa omat mielipiteensä ja toimia aloitteentekijänä. Tiedoilla, puheilla ja teoilla voi jokainen vaikuttaa. Henkilökohtaisia vaikuttamisen keinoja ovat puhuminen, kirjoittaminen, kuunteleminen, keskusteleminen ja perusteleminen. Työelämän kohtaamisissa on havaittu yhtenä ongelmana se, etteivät ihmiset kuuntele ja ole henkisesti läsnä tilanteissa (Leppänen & Rauhala 2012, 268). Vaikuttamisen keinoja ovat myös osallistuminen ja yhteiskunnan hahmottaminen. Osallistuminen on vaikuttamisen esiaste. Osallistumalla voi vaikuttaa, koska osallistujasta voi muuttua vaikuttajaksi. Jokainen voi vaikuttaa omassa arjessa tekemillään valinnoilla. Mitä isompiin asioihin haluaa muutosta, sitä hitaampi prosessi on. (Ilvonen 2011, 7, 9-10, 12, 21 & 23)

Ilvonen arvelee, että vähäinen asioihin vaikuttaminen johtuu siitä, että ihmiset eivät tiedä vaikutusmahdollisuuksiaan yksilötasolla ja ryhmätasolla. Vastuu siirretään tällöin johdolle ja päättäjille. (Ilvonen 2011, 7) On olemassa ihmistyyppi, jota Leppänen nimittää seurailijatyypiksi. Seurailijat katsovat mieluummin sivusta ja ottavat muista mallia. He eivät ota vastuuta omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Heillä on kokemus, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Seurailijat odottavat, että heille kerrotaan, mitä tehdä. (Leppänen & Rauhala 2012, 172) Jos yksilö kokee, että ei pysty vaikuttamaan työhönsä ja työlle asetettuihin tavoitteisiin, tulee hänestä tehoton ja hän passivoituu. (Leppänen & Rauhala 2012, 252)

Suhtautuminen mahdollisuuksiin on osittain kulttuurisidonnaista (Juuti 2011, 88). Suomessa lähes jokaisella on yhtäläinen mahdollisuus luoda haluamansa työtulevaisuus (Carlsson & Järvinen 2012, 25). Vaikuttajan tulee muistaa tuoda omat ajatukset esille, ottaa selvää asioista, tehdä yhteistyötä, perustella kantansa ja toimia tilanteen mukaan. Vaikuttaminen on kannanottojen tekemistä omiin ja yhteisiin asioihin. Viestintä on myös vaikuttamista. Viestinnällä pyritään muuttamaan viestin kohteena olevan henkilön tai ryhmän käsityksiä asioista ja ilmiöistä. Vaikuttamisen keino on myös eri viestintäkanavien hyödyntäminen oman asian esille tuomiseen. (Ilvonen 2011, 11, 21 & 33)

Työntekijä, jonka osaaminen on ajan tasalla, kokee vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi. Työtyytyväisyyttä lisää työn hallinnan tunne. Työntekijän tulee voida itse vaikuttaa työaikoihin ja työtehtäviin. (Yliruka ym. 2009, 31 & 64) Työntekijä on vastuussa tekemistään valinnoista. Optimistinen yksilö näkee realistisemmin omat vaikutusmahdollisuudet ja tiedostaa oman vastuun. Oppimishaluiset ihmiset ovat ajattelultaan joustavampia. Omaan asenteeseen voi mielestäni vaikuttaa. Jos keskittyy vain ongelmiin mahdollisuuksien sijaan, ei näe ratkaisuja, joita ympärillä on. (Leppänen & Rauhala 2012, 60; Åhman 2012, 214 & 260)

Alaistaidot-käsite korostaa jokaisen työntekijän omaa vastuuta vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ja työn iloon. Työntekijän tulee johtaa itseään ja työtään myös itse. (Aarnikoivu 2010, 16, 36, 103 & 148) Mielenterveys tarkoittaa muun muassa omien mahdollisuuksien tiedostamista, pyrkimystä toteuttaa mahdollisuuksiaan ja lisätä niitä. (Leppänen & Rauhala 2012, 35) Itsensä hyvin tunteva ihminen näkee mahdollisuutensa realistisesti, luottaa itseensä ja hallitsee epävarmuutta. Kun alainen tiedostaa omat vaikutusmahdollisuutensa ja käyttää vaikutuskeinojaan, täytyy hänen myös hyväksyä ja sopeutua niihin asioihin, joihin ei voi vaikuttaa. (Aarnikoivu 2010, 43 & 141)

On tärkeää tiedostaa myös se, että esimiehellä on rajalliset vaikutusmahdollisuudet ja suhtautua realistisesti esimiestä kohtaan. (Aarnikoivu 2010, 91) Vuorovaikutteinen ja osallistava johtamistyyli on tärkeää varsinkin muutostilanteissa. Työntekijälle on tärkeää saada osallistua itseä koskevien asioiden päätöksentekoon. (Yliruka ym. 2009, 64 & 145). Odotukset työtä kohtaan muuttuvat ajan myötä ja työelämäkin muuttuu

koko ajan. (Carlsson & Järvinen 2012, 27) Esimies voi lisätä työntekijän hallintakeinoja antamalla lisää vastuuta ja delegoimalla alaisilleen tehtäviä. Näin työntekijät voivat itsekin vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Yliruka ym. 2009, 31) Johtaminen on myös vaikuttamista ja vallankäyttöä (Juuti 2010, 72).

Työntekijän vaikutusmahdollisuuksien kokemuksen kannalta edistävänä tekijänä nähdään mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevien tavoitteiden luomiseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 254) Tiukka kontrolli ja kuri saattavat alentaa yksilön ajattelukykyä. Kun kaikki sanellaan, ei yksilö vaivaudu itse pohtimaan vaihtoehtoja. (Leppänen & Rauhala 2012, 236). Valta on vaikuttamista. Esimies ei saa puuttua liikaa työn suorittamiseen, sillä epäluottamus syö työntekijän itseluottamusta. Tiedostava ja vaikutusmahdollisuutensa tunteva työntekijä pyrkii tavoitteisiinsa. Joskus voi olla haasteena liialliset vaikutusmahdollisuudet ja valinnat. Tämä voi aiheuttaa hämmennystä. (Aarnikoivu 2010, 30, 72, 76, 88, 105 & 148)

Kehityskeskustelu on yksi tärkeä mahdollisuus vaikuttaa, mutta myös velvollisuus. Kehityskeskustelussa on tarkoituksena alaisen ja esimiehen mahdollisuus keskustella rauhassa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä aiheista. (Aarnikoivu 2010, 129-130 & 135) Avoimella keskustelulla tärkeistä työhön liittyvistä asioista saadaan työntekijä kokemaan, että hänellä on itsemääräämisoikeutta. (Leppänen & Rauhala 2012, 252) Työpaikalla voi vaikuttaa osallistumalla järjestettyihin kyselyihin, äänestämällä esimerkiksi yt-vaaleissa työsuojeluvaltuutettua, liittymällä ammattiliittoon ja ottamalla osaa keskustelutilaisuuksiin työpaikalla. (Ilvonen 2011, 22-27)

## 5 VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIA KELASSA

Kelassa on paljon vaikutusmahdollisuuksia. Ainakin tulee sellainen kuva, kun katsoo alla olevaa listaa. On hyvin subjektiivista, mitä kukin kokee vaikuttamisen piiriin kuuluvaksi. Täytyy muistaa edellä mainittu tosiasia, että kaikki eivät tiedosta ja näe vaikutusmahdollisuuksiaan. Vaikutusmahdollisuuksina mainitaan:

- kehitys- ja palautekeskustelut
- palautepoksi
- palkkakeskustelu
- koulutusyksikön palveluiden hyödyntäminen
- henkilöstön osallistuminen vakuutuspiiriin ja Kelan kehittämistyöhön (työryhmät ja työpajat)
- aktiivinen omatoiminen tiedonhankinta
- työhyvinvointia edistävä Taika-toiminta: erilaiset teematilaisuudet ja liikuntatapahtumat
- ryhmätavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen
- henkilöstöbarometri
- ryhmäpalaverit ja toimistopalaverit
- yhteistoiminta
- Kelan toimihenkilöiden ammattiliitto, Pardia
- erilaiset työaikamuodot
- lomatoiveet
- osa-aikatyön eri muodot kuten osa-aikaeläke, osatyökyvyttömyyseläke, osa-sairauspäiväraha ja osittainen hoitovapaa
- vuorotteluvapaa

Kehityskeskustelun lähtökohtana ovat Kelan visio, strategia, arvot ja tavoitteet. Kehityskeskustelussa arvioidaan edellisen kauden tavoitteiden toteutumista. Siinä myös määritellään uudet tavoitteet tulevalle kaudelle ja arvioidaan toimihenkilön osaamista. Kehityskeskustelussa käydään läpi kehittymistarpeita ja sovitaan toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi. Yksi Kelan toiminnan painopisteistä on tehdä Kelasta yhdessä tekemiseen, kehittämiseen ja työhyvinvoinnin huippupaikka. Mielekäs työ on ollut vuoden 2013 tema kehityskeskusteluissa. (Kelanetti)

Yhteistoiminta Kelassa perustuu omaan yhteistoimintasopimukseen. Sen tavoitteita ovat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työtään ja työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyssä. Yhteistoimintasopimuksessa tavoitteina on myös päätöksenteon parantaminen, toiminnan tuloksellisuuden, työn mielekkyyden lisääminen, henkilöstön toimeentulon parantaminen ja henkilöstön toimeentulon pysyvyyden edistäminen. (Kelanetti; Kelan tes 2011, 2§) Tavoitteena on yhteisymmärryksen-



sä kehittää Kelan toimintaa ja toimihenkilöiden mahdollisuuksia vaikuttaa Kelassa tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa Kelassa. (Kelan tes 2011, 2§)

Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmä on rakennettu yhdessä henkilöstön kanssa. Tavoitteena on taata kannustava, oikeudenmukainen ja joustava palkkaus. Palkka muodostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtaisessa osassa arvioidaan tehtävän vaativuutta ja henkilökohtaisessa palkanosassa henkilökohtaista työsuoritusta. (Kelanetti)

Vuosilomat on järjestettävä niin, että niistä on mahdollisimman vähän haittaa Kelan säännölliselle toiminnalle. (Kelan tes 2011, 28§) Vuosilomat vahvistetaan etukäteen laadittavan suunnitelman mukaan. Ennen suunnitelman vahvistamista on toimihenkilölle varattava tilaisuus esittää mielipiteensä loman ajankohdasta. (Kelan tes 2011, 29§)

Toimihenkilölle maksetaan osa-aikatyön ja osa-aikaisen sairauspoissaolon ajalta työehtosopimuksen 17 §:n mukainen säännöllinen kuukausipalkka. Joulukuussa 2012 on sovittu joustavista työaikamuodoista. Työaikajoustoja on otettu jo käyttöön. Työaika joustoilla on tarkoitus parantaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Työaikajoustoja Kelassa ovat pidennetty työaika, yksilöllinen työaika ja tiivistetty työaika. Näissä työt tehdään tietyillä erityisehdoilla, kuten pidempinä päivinä tiiviimmin ja siitä ansaitaan vapaapäivä. Työaikapankki on yksi muoto kerätä itse vapaapäiviä tekemällä ylitoita. Muita työaikajoustoja ovat säännöllisen työajan järjestelyt, sopimusvapaa ja osa-aikalisä. (Kelan tes 2011, 28; Neuvottelupöytäkirja 15.11.2011, 6§)

Liukuva työaika on ollut jo käytössä. Liukuvan työajan säännökset menevät seuraavasti. Työhön tulo voi työtilanteen sallimissa rajoissa tapahtua kello 7.00-9.30 ja työstä lähtö kello 14.30-18.00. Kiinteänä työaikana kello 9.30-14.30 tulee toimihenkilön olla työpaikalla. Työajan negatiivisen saldon enimmäismäärä on 20 tuntia. Positiivista työaikasaldoa ilman erityistä syytä ei lasketa niin ikään 20 tuntia suuremmaksi. Poikkeavaa liukumaa saadaan esimiehen luvalla soveltaa työtilanteen tai omissa asioiden välttämättömän hoidon sitä vaatiessa. Liukuvan työajan soveltamista

voidaan tilapäisesti rajoittaa, kuten kiireisenä aikana tai asiakaspalvelun sitä vaatiessa. (Kelan tes 2011, 2§; Kelan tes 2011, 30 & 40-41)

Suurin osa vaikutuskeinoista on samoja kuin muillakin työpaikoilla. Kelassa on lisäksi otettu käyttöön uutena vaikutuskeinona esimiehen toimintaa kehittävä työkalu, Esimiespulssi. Se on Kelalle räätälöity johtamisen ja esimiestyön arvioinnin työkalu. Alainen pisteyttää esimiehensä toimintaa. Kysymykset on luotu Kelan arvojen ympärille. Tämä on otettu käyttöön vasta syksyllä 2013.

## 6 TYÖHÖN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

### 6.1 Työhyvinvoinnin merkitys vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen

Kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista on subjektiivinen. Olen ottanut työhyvinvoinnin osaksi vaikuttamista. Työhyvinvointi heijastuu työhön vaikuttamisen kokemukseen. Jos ihminen kokee voivansa vaikuttaa työhön, on yleensä myös työssä asiat hyvin ja päinvastoin. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin koostuvan mielekkäästä ja sujuvasta työstä, jota tehdään turvallisessa, terveellisessä ja työuraa edistävässä työyhteisössä ja työympäristössä (Manka 2011, 63).

Työhyvinvointi lisää tuottavuutta. Se vaikuttaa suoraan henkilöstökustannuksiin vähentämällä sairauspoissaoloja ja tapaturmia, jolloin yrityksen kustannustehokkuus lisääntyy. (Ojala 2003, 14) Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen uusilla työrooleilla ja työnteon tavoilla vähentää sairastamista. Samalla se lisää työntekijän itseohjautuvuutta. (Yliruka ym. 2009, 31 & 145) Rauramo kehittäisi työyhteisöä laatimalla sujuvat työjärjestelyt ja virtaavat työprosessit, mitoittamalla työmäärät oikein, jakamalla työt oikeudenmukaisesti ja antamalla alaisille riittävät tiedot oikeaan aikaan. (Ojala 2003, 60; Rauramo 2004, 134) Työhyvinvoinnin tekijöiksi on mainittu myös työn sisältö ja mielenkiinto, tavoitteiden selkeys ja tiimityö. (Ojala 2003, 60)

Hyvinvointimme ja pahoinvointimme ovat pitkälti itsestämme ja omista valinnoistamme kiinni. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omiin asenteisiin. Omalla ole-

muksella ja työllä on mahdollisuus muuttaa työympäristöä paremmaksi. (Carlsson & Järvinen 2012, 121 & 188) Kokemus työn hallinnasta on henkilökohtaista, eikä siihen välttämättä ole vaikutusta organisaation olosuhteilla. (Leppänen & Rauhala 2012, 118)

Ruotsalaisen SBV-työryhmän tutkimusten mukaan työntekijät, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, ovat vähemmän poissa työstä. (Seuri & Suominen 2009, 54). Työn tarjoamien mahdollisuuksien ja työntekijän odotusten tulisi olla sopusoinnussa keskenään. Jos odotusten välillä on ristiriitaa, ovat riskinä sairastumiset. (Seuri & Suominen 2009, 192 & 219) Työntöä vähentää myös ristiriita toivottujen ja todellisten työtehtävien välillä. (Yliruka, Koivisto & Karvinen-Niinikoski 2009, 31) Ristiriidat työssä johtuvat usein esimiehen ja työntekijän erilaisista odotuksista työtä kohtaan. (Aarnikoivu 2010, 25-26) Työn on hyvä olla monipuolista, hallittavissa ja sopivan haastavaa. (Yliruka ym. 2009, 32-33) Työntekijällä täytyy olla mahdollisuus hallita omaa työnkuvaansa. Työn pitää joustaa tilanteen mukaan. Työntekijä kaipaa itsemääräämisoikeutta työssään kokeakseen itsensä vaikutuskykyiseksi. (Carlsson & Järvinen 2012, 55 & 114)

Psykologinen sopimus työsuhteessa, eli työntekijän odotukset koskien työtä ja työyhteisöä vastaan työnantajan odotukset työntekijää kohtaan, ovat osa vaikutusmahdollisuuksia. Työmotivaatio ja sitoutuminen työhön pohjautuvat tähän psykologiseen sopimukseen. Muutokset ovat haaste psykologiselle sopimukselle, sillä jos odotukset jäävät avoimeksi muutostilanteessa ja niihin ei enää työssä voida vastata, voi yksilö turhautua ja tulla kyyniseksi työtään kohtaan. (Aarnikoivu 2010, 25-26) Avoin tilanne muutoksen keskellä vaatii yksittäiseltä työntekijältä ratkaisukykyä, omatoimisuutta ja kykyä priorisoida. (Leppänen & Rauhala 2012, 113)

Kaikki työyhteisön ongelmat eivät näy päällepäin ja niitä on vaikea löytää. Ne vaikuttavat kuitenkin jokapäiväiseen toimivuuteen työpaikalla. Epätasa-arvoisuuden kokemukset ja vaikutusmahdollisuuksien puute ovat tällaisia syvemmällä piilossa olevia epäkohtia, joita saadaan esille vasta syvällisemmissä tarkasteluissa. (Juuti 2011, 90). Ihminen tarvitsee valinnan mahdollisuuksia, jotta tuntee itsensä arvokkaaksi ja pysyy aktiivisena toimijana. (Åhman 2012, 259) Vaikutusmahdollisuudet työhön ovat kansainvälisestäkin tärkeimpiä työtyytyväisyyteen liittyviä ja uupumukselta suo-

jaavia tekijöitä. (Yliruka ym. 2009, 81) Työn mielekkyyden ja nautinnollisuuden kokemiseen tai niiden puuttumiseen työntekijällä on vähäiset vaikutusmahdollisuudet. (Carlsson & Järvinen 2012, 15) Työntekijän oma mahdollisuus vaikuttaa oman työssä sisältöön ja suoritustapaan lisää työviihtyvyyttä sekä itsearvostusta. (Rauramo 2004, 136) Arvostuksen kokeminen työssä lisää työhön sitoutumista. (Leppänen & Rauhala 2012, 252)



Kuva 2. Hyvinvoiva työpaikka (Ojala 2003, 17)

Kuvasta 2 käsitellän hyvinvoivan työpaikan ympäriltä kohtia yksilöiden suorituskky ja hyvinvointi, johtamiseen liittyviä asioita sekä työyhteisön hyvinvointia. Vaikutuskeinot ovat yksilön kokemukseen pohjautuvia. Vaikutuskeinot ovat osittain samoja joka työpaikalla. Ne ovat olemassa olevia asioita tai tilanteita, joiden avulla voi vaikuttaa työhönsä. Yksilöiden suorituskky osiossa mainitaan näistä muutamia. Psyykinen hyvinvointi on osa yksilön suorituskkyä. Psyykinen hyvinvointi koostuu muun muassa selkeistä tavoitteista, sitoutumisesta omaan työhön, oikeasta työtehtävien priorisoinnista, ajantasaisesta ammattitaidosta, tunneälystä, arvostuksen tunteesta, työn hallinnasta ja mahdollisuuksista vaikuttaa työhönsä. Kun työmäärää kasvatetaan, tulee yksilön kokea saavutuksen tunnetta ja kokea itsensä tehokkaaksi, jotta työmäärään kasvaminen ei aiheuta työuupumusta. (Juuti 2010, 188; Manka 2011, 35 & 148; Ojala 2003, 21; Yliruka ym. 2009, 31)

Vaikuttamisen kokemukseen voi vaikuttaa myös muuttuva työyhteisö ja muuttuvat tehtävät. Epävarmuus työpaikalla rasittaa työyhteisön jäseniä ja tulevaisuuden poh-

dinta sekä huhut estävät työntekoa ja näin seurauksena on tuloksellisuuden heikkeneminen (Manka 2011, 14 & 48). Työnantajan tulee huolehtia muutostilanteissa siitä, että työntekijä pärjää työssään yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä kehitettäessä. (Työsopimuslaki 55/2001, 2. luku 1§)

Yksilön suorituskyvyn riskejä ovat muun muassa stressi, unihäiriöt, työkyvyn lasku, ammattiosaamisen katoaminen, motivaation katoaminen, oppimiskyvyn lasku ja lisääntyvä alkoholin käyttö. (Ojala 2003, 21) Mankan (2011) mukaan työn negatiivisia vaatimuksia yksilölle ovat liiallinen työn määrä, rooliristiriidat, työn vaikeus ja vastuullisuus. Työn ulkopuolisina tekijöinä mainitaan kodin ja työn yhteensovittaminen. (Manka 2011, 146 & 179)

Kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen voivat aiheuttaa työtyytymättömyyttä, jos pätevytyminen ei näy työtehtävissä eikä palkassa. (Yliruka ym. 2009, 31) Parhaan toimintakyvyn työssään saadakseen työntekijän työn vaativuuden ja työntekijän ajattelukyvyn tulee olla samalla tasolla. (Leppänen & Rauhala 2012, 239) Työntekijän oma mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja suoritustapaan lisää työviihtyvyyttä sekä itsearvostusta. (Rauramo 2004, 136) Yksilösuoritusten sijaan on hyvä asettaa ryhmäkohtaisia tavoitteita, jotta eivät vastuu ja paine työnteosta ole yksilön harteilla. Jokaisella halukkaalla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä pelisääntöihin. Työhyvinvoinnin kehittäminen pitää aloittaa työntekijöiden kiireisimmistä toiveista, vaikka ne eivät johdon mielestä olisi niitä tärkeimpiä. (Manka 2011, 84-85) Työnantajan yhtenä tehtävänä on huolehtia, että työntekijällä on mahdollisuuksia kehittyä työurallaan, jos halukkuutta siihen on. (Työsopimuslaki 55/2001, 2.luku 1§) Yksilön kannalta ura- ja kehitysmahdollisuudet sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet korostuvat. Kouluttautumiseen tukeva työyhteisö lisää itsenäistä toimintaa työntekijöiden kesken (Leppänen & Rauhala 2012, 253)

Aarnikoivu (2010, 28) mukaan muutoksen työelämässä ovat johtaneet siihen, että työntekijä on itse vastuussa urakehityksestään ja uuden oppimisesta. (Aarnikoivu 2010, 28) Jokaisen on tärkeä opetella itsensä kehittämistä. (Juuti 2011, 88) Itsensä johtaminen on valintojen tekemistä työelämässä ja arjen ja työn yhteensovittamista. Jokaisen vastuulla on itsensä johtaminen. (Aarnikoivu 2010, 99–100) Esimiehellä ei ole aina mahdollisuutta ja aikaa antaa tarkkoja ohjeita ja vaatimuksia työn suhteen.

Tällöin työntekijän on osattava johtaa itse itseään ja omaa toimintaansa. (Leppänen & Rauhala 2012, 230)

Mielestäni työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän halukkuuteen osallistua päätöksentekoon eli vaikuttamiseen. Työhyvinvointi vaikuttaa myös aktiivisuuteen ja itsensä kehittämisen haluun. Vastuu työilmapiiristä sisältää mahdollisuuden vaikuttaa ja toimia itsenäisesti. Työilmapiirin riskinä on työn kokeminen haasteelliseksi ja riskinoton mahdollistavaksi. Työilmapiiriin vaikuttaa, miten työntekijöitä palkitaan ja saavatko he tarvitsemansa tuen. Työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista voidaan lisätä vahvistamalla lähityöyhteisön ja esimiehen tarjoamaa tukea. (Yliruka ym. 2009, 143)

Ilmapiiri kuvastaa ympäröivää työkulttuuria. (Rauramo 2004, 125-126) Nykyinen työkulttuuri vaatii työntekijältä muutokseen sopeutumiskykyä, epävarmuuden sietokykyä ja halua kehittyä ammatillisesti. (Aro 2006, 23) Muutokset saattavat aiheuttaa negatiivisten asioiden murehtimista. Lyhytjänteiset ja haavoittuvaiset ihmiset jäävät helposti märehtimään yllättäviä muutoksia. (Leppänen & Rauhala 2012, 69) Kiireetön ilmapiiri ja tutut toimintatavat luovat hyvinvointia. (Juuti 2010, 198–199)

Manka (2011) mainitsee työyhteisöä tasapainottavana seikkana esimiehen tuen, vaikuttamisen mahdollisuudet, palautteen ja arvostuksen. Lisäksi hän korostaa yhteisöllisyyttä ja työpaikan varmuutta. (Manka 2011, 146) Organisaatiokulttuurilla Juuti tarkoittaa määrätyn organisaation jäsenten tapaa ajatella ja toimia. (Juuti 2011, 123) Työhyvinvointia voidaan yrittää lisätä työyhteisöä kehittämällä. Vahvat kulttuurit ovat hitaita muuttumaan. Voi olla olemassa aineksia, joita on haasteellista saada muuttumaan. Esimerkkinä on mainittu julkishallinnon organisaatiot. (Juuti 2011, 88) Jäykkä hierarkkinen hallinto, joka rajoittaa työntekijöiden reagoimista työn vaatimuksiin joustavasti, aiheuttaa stressiä ja estää oppimisen koko organisaatiossa. Suljetut rakenteet ja prosessit, jotka ovat ulkoa ohjautuneita passivoivat henkilöstöä (Yliruka ym. 2009, 146). Ylhäältäpäin annetut tavoitteet vähentävät motivaatiota työssä. (Leppänen & Rauhala 2012, 265) Joustavampi rakenne mahdollistaa sen, että jokainen työntekijä voi päättää oman työnsä suorittamisesta ja saada tietoa työnsä pohjaksi (Manka 2011, 58 & 84). Organisaatorakenne on merkittävässä asemassa toiminnan sujuvuuden ja kulttuurin kannalta ajateltuna. Ylin johto vastaa rakenteiden luo-

misesta. Yhteiskunnallinen työn arvostus merkitsee työhyvinvoinnissa myös paljon. (Juuti 2011, 170; Yliruka ym. 2009, 32)

Työhön sitoutumisessa merkitsee arvojen samanlaisuus (Yliruka ym. 2009, 33). Tasa-arvoisella kohtelulla ei tarkoiteta sitä, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla, vaan yksilöiden ja toimenkuvien erojen huomioon ottaminen on oikeudenmukaista kohtelua. (Manka 2011, 130-131) Mankan (2011, 120) mukaan työyhteisö on puheidensa kaltainen. Työyhteisössä, jossa puhutaan kunnioittavasti ja arvostavasti toimitaan ja kohdellaan myös muita siten. Työyhteisössä, jossa ivataan ja pilkataan muita, puhutaan myös asioista siihen sävyyn. (Manka 2011, 120) Ristiriidoissa painotuksena tulee olla niiden ratkaiseminen mahdollisimman pian kun niitä esiintyy. (Rauramo 2004, 125–126)

Vaikutusmahdollisuuksiksi katsotaan myös työaikajoustot ja perheen ja työn yhteensovittamisen helppous. Perusasiat, mitä työntekijä vaatii työltään, ovat hyvähenkilöinen työyhteisö, reilu esimies ja mielenkiintoinen työ. Uran sijaan halutaan yleensä toteuttaa ja kehittää itseään. Suomalainen työntekijä arvostaa vapaa-aikaa ja joustavia työaikoja. Varsinkin nuorille työn ja arjen yhteensovittaminen joustavasti on tärkeää. Nykypäivänä työaikajoustot ovat yleisiä. Työpaikka valitaan monesti joustavuuden mukaan. (Juuti 2010, 174; Leppänen & Rauhala 2012, 246; Ojala 2003, 60)

Optimaalinen työkuormitus on ideaali tilanne: ei liikaa työtä, muttei liian vähänkään, jotta ei tylsistyttäisi. Yksitoikkoinen työ johtaa väsymiseen ja sairauspoissaolojen lisääntymiseen. (Ojala 2003, 60; Rauramo 2004, 140) Mankan (2011, 48) mukaan sairastamista käytetään mahdollisesti tiedostamattomasti vaikuttamisen keinona yksitoikkoisessa työssä. Poissaolot lisääntyvät myös silloin, jos työntekijät kokevat ongelmien syypääksi oman huonouden tai taitamattomuuden. (Manka 2011, 66)

On tärkeää ymmärtää oma rooli ja tehtävä työyhteisössä, jotta hahmottaa myös omat vaikutusmahdollisuudet työssä. Tärkeitä työyhteisön kannalta ovat hyvät esimiesalaissuhteet, yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärtäminen. Kun tiedostaa oman työn merkityksellisyyden, panostaa työhönsä enemmän (Leppänen & Rauhala 2012, 167). Myös muiden rooli ja toimenkuva on hyvä tiedostaa. Tällöin

tietää paremmin, mitä kenenkin vaikuttamisen piiriin kuuluu. Työntekijän pitää tiedostaa oman työnsä merkitys kokonaisuudelle. (Leppänen & Rauhala 2012, 252)

Selkeä tehtävien ja roolien jakaminen mahdollistaa optimaalisen työtehtävien suorittamisen ja selkeyttää työntekijöiden vastuuta itselle kuuluvista töistä. (Aarnikoivu 2010, 91; Rauramo 2004, 134). Esimiehen roolin on oltava alaisten tiedossa. (Juuti 2010, 198–199) Työntekijöiden toimenkuvia pitää selkiyttää ja pitää niitä esillä julkisesti, jotta kaikki oppivat tietämään, mitä kenenkin vastuulle kuuluu. Tämä voi vähentää eriarvoisuuden tunnetta. Kaikkien roolit muodostavat kokonaisuuden ja kaikki toimivat yhteisiä tavoitteita kohti työyhteisönä. (Manka 2011, 91)

Työhyvinvoinnin riskinä luetellaan puutteellinen tiedonkulku. Tiedonpuute korvautuu huhuilla, aiheuttaa ristiriitaisuutta ja väärinkäsityksiä. Tästä seuraa epävarmuus työyhteisössä. Epävarmuus taas heikentää innovatiivisuutta, kun aika menee kaiken epäoleellisen pohdintaan ja spekulointiin. Jos ihmistä haastetaan jatkuvasti, mutta työyhteisössä ei ole riittävästi vakautta, alkaa työntekijä suojautua ja varmistella asemiaan eikä enää halua kehittyä eikä siedä muutoksia (Aro 2006, 25). Päätöksentekoon mukaan ottaminen ja osallistaminen ei aina ole pelkästään positiivinen asia työntekijöille, sillä liiketoiminnan logiikan ymmärtäminen lisää sitoutumista, mutta aiheuttaa huolta tulevaisuudesta. (Manka 2011, 38)

Parannusmenetelminä ovat esimerkkeinä keskustelutilaisuudet, tiedon kulun tarkistaminen säännöllisesti, tiimityön kehittäminen, esitelmätilaisuudet työhyvinvoinnin eri teemoista, yhteiset tilaisuudet ja työtilojen järjestäminen vuorovaikutusta edistäväksi. (Ojala 2003, 61 & 64) Keskusteluita järjestettäessä tulee varmistaa kaikkien osallistuminen. Jos halutaan saada aikaan keskustelua, voidaan alussa käydä kuulumiskierros, johon jokainen sanoo jotain päällimmäisenä mielessä olevaa. Näin vaikeamisen muuria madalletaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 161)

Työhyvinvointia työyhteisössä voi kehittää työnohjauksella. Siinä tarkoituksena on parantaa vuorovaikutusta, työssä jaksamista ja kehittää työyhteisön ammattitaitoa. (Juuti 2010, 190–191; Yliruka ym. 2009, 80) Kotimaisissa tutkimuksissa on nykyään trendinä, että työn mielekkyyden kokemus sosiaalialalla on huonontunut ja henkilöstö kokee vaikutusmahdollisuuksiensa vähentyneen. Tämän vuoksi on aihetta miettiä



työnohjausta. (Yliruka ym. 2009, 81) Ilmapiiirikyselyjen kanssa yhtä aikaa on hyvä tehdä työyhteisön kehittämishanke, jotta saavutetaan paras tulos. Manka viittaa tutkimukseen (2011, 82) joka osoittaa, että ilmapiiirikyselyn tekeminen ilman työyhteisön kehittämishanketta antaa huonommat tulokset koskien esimiehen toimintaa, omia vaikutusmahdollisuuksia ja työtoverisuhteita. (Manka 2011, 82)

Perustehtävänä meillä kaikilla on muistaa, mitä varten työpaikalla ollaan. Pitää puuttua aktiivisesti asioihin, jotka estävät tai haittaavat työn hoitamista. Avoimella vuorovaikutuksella saavutetaan enemmän kuin selän takana puhumisella. Palautteen antamisessa ja asioiden kysymisessä on oltava hienotunteinen ja osoitettava kunnioitusta toista kohtaan. (Rauramo 2004, 134) Erilaisuuden hyväksyminen on lähtökohta yhteisöllisyydelle (Manka 2011, 130). Rakentava palaute on työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden perusta. (Manka 2011, 54) Huonojen asioiden vähentäminen ei paranna yksistään työelämän laatua. Samalla tulee vahvistaa hyviä asioita kuten vaikutusmahdollisuuksia ja kehittymismahdollisuuksia. (Aarnikoivu 2010, 12) Mankan (2011, 61) mukaan ristiriidat työyhteisössä ratkaistaan työpaikalla ennen kuin siirrytään viettämään virkistymistilaisuuksia työporukan kesken. (Manka 2011, 61)

Työhyvinvointia Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä halutaan edistää Taikaryhmässä. Taika-ryhmä tekee suunnitelman koskien työtä ja työoloja, työyhteisöä, osaamista ja henkilöstöä. Tutkimukseni aiheeseen tämä liittyy sillä tavalla, että jokaisella on mahdollisuus esittää Taika-ryhmälle toiveita tulevista aktiviteeteista ja ilmoittaa epäkohdista kehitys- ja palautekeskusteluissa. Kelassa palkitaan muun muassa kakkukahveilla. Tuloksellisuus on palkittava ryhmä- ja toimihenkilötasolla. Pienen lahjan voi saada, mutta ei rahaa. Vuosittain järjestetään jokin kaikille tulosityskön toimihenkilöille yhteinen rentouttava ja yhteishenkeä parantava tilaisuus. Joka viides vuosi on hallintotasoinen ohjelmallinen joulujuhla, jossa ylin johto on myös mukana. (Kelanetti)

Kelassa työhyvinvoinnin osa-alueet ovat Kela-työ, johtaminen ja esimiestyö, työympäristö, työyhteisö, osaaminen ja yksilövoimavarat. Kela-työ sisältää tutkimukseni aiheen eli vaikutusmahdollisuudet työhön. Kela-työn muina sisältöinä mainitaan monipuolinen ja mielekäs sekä hyvin organisoitu työ, toimivat työprosessit ja selkeät toimenkuvat, motivoiva palkka sekä työn ilo ja imu. Nämä asiat ovat vaikuttamassa

myös vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen. Yksilövoimavarat ovat tärkeä asia, miten henkilö kokee työnsä. Kelassa tähän osioon katsotaan aktiivinen ja myönteinen asenne, elämäntilainten ja yksilöllisyyden huomioiminen, varhainen työkyvyn tukeminen ja kuntoutus, terveellisten elämäntapojen tukeminen, työpaikkaliikunta ja aktiivisuuden tukeminen. (Kelanetti)

## 6.2 Esimiehen merkitys vaikutusmahdollisuuksien kokemukseen

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta, selkeästä visiosta, ihmisjohtamistaidoista, muutosjohtamisesta, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta ja vuorovaikutteisesta toimintatavasta. (Juuti 2011, 202; Manka 2011, 35) Esimiehen merkitys alaisten hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen on merkittävä. (Rauramo 2004, 132-133) Esimies voi seurannan, palautteen ja kannustamisen avulla tuoda esille jokaisen työntekijän työn merkittävyyttä. (Hyppänen 2007, 137)

Johtajuus muodostuu koko ryhmän toimivuudesta, ei pelkästään esimiehen ominaisuuksista. Työt tulee organisoida niin, että työntekijä voi kokea edelleen hallinnan tunnetta työhönsä (Aro 2006, 13; Leppänen & Rauhala 2012, 117). Aito johtajuus kasvattaa luottamusta ja näin myös työyhteisötaitoja, mikä johtaa koko ryhmän suoriutskyvyn paranemiseen. (Manka 2011, 80, 112 & 166) Johtaja voi lisätä luottamusta oikeudenmukaisella toiminnalla, pitämällä antamansa lupaukset, avoimella toiminnalla, antamalla henkilöstölle osallistumismahdollisuuksia ja antamalla tunnustusta. (Juuti 2011, 118 & 202; Ojala 2003, 47)

Riskejä hyvän johtajuuden tiellä ovat epäselvät palkitsemisperusteet, tietämättömyys henkilöstön rakenteesta ja osaamisesta, tavoitteiden tuntemattomuus, heikko esimiestyö, sekava ajankäyttö sekä palautteen puute. (Juuti 2011, 202; Ojala 2003, 47) Aarnikoivu (2010, 77) toteaa esimiehen päätöksentekotaitojen vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon ja asenteisiin. Jos esimies ei osaa tehdä nopeita päätöksiä asianmukaisesti, alaiset turhautuvat. (Aarnikoivu 2010, 77)

Yhteistyökykyinen työyhteisö on sellainen, jossa on avoimet ja luottamukselliset välit. (Rauramo 2004, 123) Keskinäinen luottamus työyhteisössä on tärkeä asia. Se mahdollistaa työhön sitoutumisen, synnyttää hyvinvointia ja parantaa työelämän laatua. Keskinäinen luottamus ja epäluottamus päinvastoin johtuvat paljon johtajan toimintatavasta. (Juuti 2011, 115) Työntekijöillä on esimieheen nähden vähän valtaa ja hyvin vähän keinoja kontrolloida ylempiään, joten siksi alaiset eivät luota esimieheen niin vakaasti. Alainen voi edistää luottamusta olemalla vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa ja nostamalla esille asioita, kun on siihen tilaisuus. (Aarnikoivu 2010, 92)

Parantamismenetelminä ehdotetaan esimiesten valmentaminen, yhteisistä arvoista sopiminen ja vision toteutukseen osallistumismahdollisuus jokaiselle. (Ojala 2003, 48) Manka (2011) painottaa, ettei strategiaa kannata luoda vain johdon kesken. Siihen on hyvä ottaa henkilöstö mukaan. Osallistuminen tuo motivaatiota toimia arjessa yhteisten tavoitteiden mukaan, kun on saanut olla niihin vaikuttamassa. (Manka 2011, 79) Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ovat sellaisia, että he pystyvät itse vaikuttamaan niihin. (Hyppänen 2007, 144) Käytännön työtä koskeva päätöksenteko voidaan jättää työntekijöiden harteille. Näin esimies voi keskittyä muuhun työhönsä. (Manka 2011, 83) Osaava henkilöstö ei tarvitse johtamista, vaan he osaavat hoitaa työnsä itsenäisesti. Osallistava ja delegoiva johtajuus toimii tällöin paremmin. (Juuti 2010, 18) Esimiehellä on nykypäivänä haasteena ohjata henkilöstöä kohti yhteisiä tavoitteita, mutta pyrkii säilyttämään heillä vapauden tunne. (Juuti 2011, 115)

Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä esimiestoiminnassa vastataan strategioiden viemisestä käytäntöön, vastataan hallinnosta ja henkilöstöstä koskien omaa piiriä. Vakuutuspiirin asiakaspalvelutoiminta ja ratkaistutoiminta on apulaisjohtajien vastuulla. Vakuutuspiirissä seurataan asetettujen budjettien ja tulossopimusten toteutumista. Vakuutuspiirin johtaja osallistuu kuukausittain Länsi-Suomen vakuutusalueen johtoryhmiin vieden sinne eteenpäin vakuutuspiiristä viestiä. Vakuutuspiirissä pidetään oma johtoryhmä kerran kuukaudessa. (Kelanetti)

Esimiestyön periaatteina Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä on, että esimiehet määrittävät suunnan, mihin vakuutuspiiriä kehitetään. Vakuutuspiirissä toiminnan ja sen kehittämisen lähtökohtana ovat asiakkaat. Esimiestyöllä pyritään selkeään ja yhtenä-

seen toimintaan eri toimistoissa. Esimiesten toimintaa ohjaavat Kelan arvot ja tavoitteet. Esimiesten tehtävänä nähdään esimerkin näyttäminen alaisilleen ja muutosmyönteisyys. Johdosta tehdään organisaatiomuutokset vakuutuspiirin sisällä. Esimiesten vastuulla on koko Kelaa koskevien muutosten ja asioiden viestiminen alaisille. Vakuutuspiirin henkilöstöä on tavoite kannustaa aloitteellisuuteen ja itsensä kehittämiseen. Vakuutuspiirissä halutaan palkita onnistumisia ja huomioida alaisten yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet. (Kelanetti)

### 6.3 Vaikutusmahdollisuuksien kokemisen heijastuminen työmotivaatioon

Työntekijät kokevat eri asiat motivoivina. Se, miten koemme vaikutusmahdollisuutemme, näkyy myös työmotivaatiossamme. Kun omat motivaatiotekijät täyttyvät työssä, koetaan, että voidaan vaikuttaa työhön. Tällöin työ täyttää odotukset. Yksittäisistä motiiveista muodostuu motivaatio. Motivaatiopsykologian mukaan tarve autonomiaan on yksi ihmisen perustarpeista. Työmotivaatiota ajatellessa se tarkoittaa työhön vaikutusmahdollisuuksia. (Leppänen & Rauhala 2012, 30, 245 & 247–248) Maslowin tarvehierarkiassa motivaatiotekijät on asetettu viidelle tasolle. Perustarpeet, kuten ruoka, hän on asettanut alimmalle tasolle ja itsensä toteuttamisen tarpeet ylimmälle tasolle. Maslowin mukaan alempien tasojen tulee olla balanssissa, jotta ylimmän tason tarpeisiin voidaan todella keskittyä. Työhön vaikuttaminen ja itsensä kehittäminen kuuluvat ylemmille tasoille. (Aarnikoivu 2010, 44-45)

Sisäinen motivaatio niin kutsuttua draivi muodostuu omista arvoista ja ihanteista, tietoisuudesta itselle tärkeistä asioista ja omatunnosta. (Ojala 2003, 23) Itsensä toteuttamisen tarpeet määrittelevät sen, mitä ihminen työltään hakee. Nämä ovat niitä ylemmän tason motivaatiotekijöitä. On hyvä tiedostaa omat motivaattorit ja odotukset työltä. Näistä tulee luoda kokonaisuus, joka palvelee omaa hyvinvointia ja samalla koko työyhteisöä. (Aarnikoivu 2010, 44–46; Carlsson & Järvinen 2012, 36) Sisäiset motivaatiotekijät tutkimuksen mukaan (Helsingin kauppakorkeakoulu LTT - tutkimus Oy:n kyselytutkimus motivaatiotekijöistä, 2004) ovat tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen kokemukset työssä. Näitä ovat mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön. Lisäksi mainitaan toimivat työjärjestelyt, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne, oivalluksen kautta syn-

tyvä ilo ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. (Hyppänen 2007, 137 & 144–145) Sisäistä motivaatiota voi parantaa antamalla työntekijälle oman työkokonaisuuden, järjestämällä työnohjausta tai psykologipalveluita, meditoimalla ja osallistumalla hyväntekeväisyystyöhön. (Ojala 2003, 23) Monipuolinen työ estää tylsistymisen (Manka 2011, 179).

Työhön asennoituminen vaikuttaa siihen, mikä työssä motivoi ja mitä työltä halutaan. Kahnin ja Wienin luokitus kuudesta tavasta suhtautua työhön kuvaa työhön asennoitumista. Työtä voidaan pitää välttämättömänä pahana eli tapana tienata tuloja. Työhön voidaan asennoitua myös homma-asenteella, jossa tehdään mukavassa seurassa kiinnostavaa työtä, mutta ei sitouduta kovin syvästi. Ammatti-asenne on suhtautumista, jossa koulutusta, taipumusta vastaavaa työtä tehdään harjoittaen omaa ammattitaitoa ja saaden tästä tyydytystä. Ammattiasenteessa on ominaista, että arvostetaan omaa työtä. Ura-asenteessa työssä halutaan koko ajan edetä ja kehittää itseä. Kutsumus-asennetta leimaa itsensä toteuttaminen ja toisten palveleminen. Elämäntehtävä-asenteessa eli missio-asenteessa henkilö omistautuu täysin työlleen, jonka uskoo ratkaisevasti hyödyttävän yhteiskuntaa. Tähän voi liittyä myös uskonnollinen näkemys ihmisistä korkeammasta voimasta. (Rauramo 2004, 136) Asennoituminen näkyy motivaatiotekijöissä. Asennoituminen työhön lähtee työntekijän omista lähtökohdista. Aarnikoivu käyttää termiä ura-ankkurit, joilla hän viittaa yksilön valintoihin, työmotivaatioon ja arvoihin vaikuttaviin tekijöihin. Näitä ovat ammattitaito, itsenäisyys, elämäntyyli ja asenne. (Aarnikoivu 2010, 47)

On tärkeää keskittyä itselle luonteviin asioihin ja toimia omien arvojen mukaisesti, jotta kykenee tuottamaan maksimaalisen työpanoksen ja viihtyy työelämässä pitkään. Ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä olemaan hyvä kaikessa, vaan fokusoimaan kehittymistavoitteet omalle vahvuusalueelle. (Carlsson & Järvinen 2012, 39–40) Rauramon mukaan (2004, 153) motivaatio ilmenee käytännössä siinä, mihin valikoiva tarkkaavaisuus kohdistuu ja mieleen jää se, mikä on ihmisen odotusten ja pelkojen mukaista ja omien tavoitteiden suuntaista. (Rauramo 2004, 153) Hyvällä itseluottamuksella varustettu ihminen asettaa itselleen korkeita tavoitteita, ottaa mielellään vastaan haasteita ja hänellä on korkea sisäinen motivaatio. Tällainen henkilö tekee kaikkensa saavuttaakseen parhaan tuloksen ja ei lannistu vastoinkäymisistä. (Manka 2011, 151)

Etenemistä uralla voidaan pitää yhtenä vaikutuskeinona työhön. Hyvät kehittymismahdollisuudet työssä, tavoitteiden saavuttaminen ja työn hyödylliseksi kokeminen antavat työntekijälle mielekkyyttä ja sitoutuneisuutta työhön. (Aro 2006, 11; Juuti 2011, 158) Työn imu on voimavara, joka saa työntekijän sitoutumaan ja toimimaan hyvänä työyhteisön jäsenenä. (Juuti 2010, 189) Työnimussa oleva työntekijä saa aikaan ihmeitä. Korkeammassa asemassa olevat ovat tyytyväisempiä työhönsä. Voivatko muutkin työntekijät kuin esimiesasemassa olevat kokea työnimua? Mielestäni asenne ratkaisee eniten. On tärkeää tarjota työntekijälle monipuolisia rooleja työssään. Antaa mahdollisuus kokeilla erilaisia työn tekemisen tapoja ja oppia virheistään. (Manka 2011, 12–13, 26, 100 & 139)

Ulkoisina motivaatiotekijöinä tutkimuksessa mainitaan raha eli palkka, edut työssä ja asema. Jos työssä käydään pelkän palkan vuoksi, ei työmotivaatio ole niin pitkäkestoisista kuin sisäisen motivaation kuten työn haasteellisuuden aiheuttama innostus työhön (Manka 2011, 28). Oikeudenmukainen palkka- ja palkitsemispolitiikka on motivoimisen yksi keino. (Rauramo 2004, 140) On tärkeää, että jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä työssä odotetaan, jotta hän voi olla myös tyytyväinen saavutuksiinsa. (Manka 2011, 91) Edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunnetta voi lisätä muuttamalla henkilölle laajemman työnkuvan, lisäämällä hänen erityisosaamistaan tai antamalla uuden työn samassa organisaatiossa. (Hyppänen 2007, 137; Yliruka ym. 2009, 144) Nuoremmille ikäluokille työn merkitys on vähäisempi. (Juuti 2010, 173)

Motivaatio on se käyttövoima, joka tekee työstä ilon ja mahdollistaa oppimisen. Työntekijöille on tärkeää antaa sopivasti valtaa ja vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. Työn tauottaminen ja jaksottaminen sopivasti vaativiin ja helpompiin tehtäviin lisää vireyttä ja edistää oppimista. Rutiinit työpäivän keskellä luovat vakautta itsessään. Kaikkein tärkeintä työmotivaation kannalta on, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja tarjoaa oppimiskokemuksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. (Leppänen & Rauhala 2012, 155–156; Rauramo 2004, 157 & 159)

Työmotivaatiota lisäävänä asiana mainitaan yhteiset päämäärät, joihin pyritään yhdessä. Tästä seuraa toiminnallinen yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys. Ihminen on tunteva psykofyysisen olento ja sen vuoksi työ ja ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Hyvä työyhteisö on sellainen, mikä pystyy tukemaan yksilön itsetuntoa. Jokaisella on oltava työyhteisössäkin oma rooli ihmisenä, omana itsenään ja jokaisella on oltava oikeus hyvään kohteluun. Yhteistyökykyinen työyhteisö kykenee luonnollisesti myös tuloksekkaampaan työhön. (Rauramo 2004, 122-123) Aineettoman pääoman, kuten henkisen pääoman: asenteiden, osaamisen, fyysisen ja psyykkisen terveyden, tehokkaalla käytöllä katsotaan olevan 50–90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen tulevaisuudessa (Manka 2011, 34).

Riskejä sisäisen motivaation häviämiseen ovat tavoitteettomuus, näköalattomuus, arvaamattomuus ja tehottomuus. (Ojala 2003, 23) Työmotivaatiota heikentää epävarmuus työstä, kiire ja työmäärän kasvu. Nämä aiheuttavat psyykkistä kuormitusta työntekijässä. Keskimäärin hieman yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti raskaaksi. Työn hallinnan puutteen, kuten vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen, seurauksena työntekijän valmiudet toimia erilaisissa tilanteissa heikkenee. (Manka 2011, 15, 58 & 179) Työntekijä saattaa muuttua passiiviseksi työssään, koska oppii siihen, ettei voi tehdä mitään ongelmatilanteissa. Välinpitämättömyyttä ongelmatilanteissa voi aiheuttaa se, ettei koeta asian kuuluvan omalle vastuulle. Mankan 1990-luvulla tekemän tutkimuksen mukaan pessimistisesti ajattelevat ihmiset kokevat, että heillä on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja he haluavatkin toimia kaavamaisesti. (Manka 2011, 66)

#### 6.4 Työyhteisötaidot vaikutusmahdollisuuksien kokemisen pohjana

Työyhteisötaidoilla on merkitystä siihen, kuinka suhtaudumme vaikutusmahdollisuuksiimme. Työyhteisötaidot näyttävät myös sen, osaammeko käyttää niitä ja nähdä olemassa olevat vaikutusmahdollisuutemme. Työyhteisötaitojen synonyymeja ovat alaistaidot, työelämätaidot, aktiivisuustaidot tai organisaatiokansalaisuus. Nämä taidot ovat yksilön vastuulla. Ne ovat taitoja olla hyvä työyhteisön jäsen ja johtajan alainen. (Juuti 2011, 174; Manka 2011, 10-11) Työyhteisötaidot sisältävät ammatti-

taidon, työyhteisön jäsenenä toimimisen, hyvänä työkaverina olemisen ja muut työelämässä tarvittavat taidot ja osaamisen. Työyhteisötaitojen pääteemoina Aarnikoivu pitää uranhallintaan liittyviä taitoja, työtehtävän osaamiseen liittyviä taitoja, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Tulee tiedostaa oma rooli työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 39, 70 & 123)

Työyhteisötaidot pitävät sisällään myös tunnollisuuden, reilun, kohteliaisuuden, ammatillisen motivaation ja epäitsekkyyden käsitteet. Tunnollisuudella tarkoitetaan, kun tekee työnsä kunnolla saa siitä työpanostaan vastaavan palkan. Reiluus on sitä, ettei valiteta työssä turhanpäiväisestä. Kohteliaisuus eli sovinnollisuus määritellään yhteistyötaitona työkavereiden kanssa eli ehkäistään ongelmia syntymästä työyhteisössä. Ammatillinen motivaatio on oman osaamisen pitämistä ajan tasalla. Epäitsekkyydellä tarkoitetaan toisten auttamista eli altruismia tai reilua peliä. (Manka 2011, 110 & 122)

Jokainen työntekijä voi kehittää omia työyhteisötaitoja opettelemalla antamaan hyvää palautetta työkavereille ja esimiehelle, kehittämällä omaa osaamistaan ja ottamalla vastuuta työyhteisöstä sitoutumalla hoitamaan yhteisiä asioita. (Manka 2011, 124 & 129-130) Työyhteisötaitoja voi kehittää itseään kehittämällä. Itseään voi kehittää haastamalla ja tekemällä asioita myös epämukavuusalueella. Osaamisen kehittäminen säilyttää jo hankitun aseman työmarkkinoilla (Aro 2006, 35) Työyhteisötaitoinen alainen tiedostaa, että muutos tulee aloittaa omasta itsestä. Itsensä kehittäminen on hidas prosessi, mutta myönteinen palaute hyvin tehdystä työstä, terve työyhteisö ja kannustava ilmapiiri edesauttavat prosessia. (Aarnikoivu 2010, 17, 89, 101 & 116)

Työyhteisön jäseneltä odotetaan sitoutumista organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja perustehtäviin. (Aarnikoivu 2010, 36, 90 & 96) Jokainen on vastuussa omista asenteistaan ja suhtautumistavastaan. Voimme itse vaikuttaa niihin. Myönteinen asenne saa asiat näyttämään valoisimmilta ja näkemään omat ansiot. Kun yksilöllä on hyvät työyhteisötaidot, hän haluaa panostaa ammattitaitoonsa ja kehittyä työssä. Työyhteisötaitoinen henkilö myös hyödyntää vaikuttamisen paikat ja hoitaa oman osuutensa. (Aarnikoivu 2010, 68, 95, 102-103 & 129; Leppänen & Rauhala 2012, 68) Mielestäni tähän voi lisätä myös jokaisen työntekijän vastuun ottaa kantaa asioihin, kun sii-

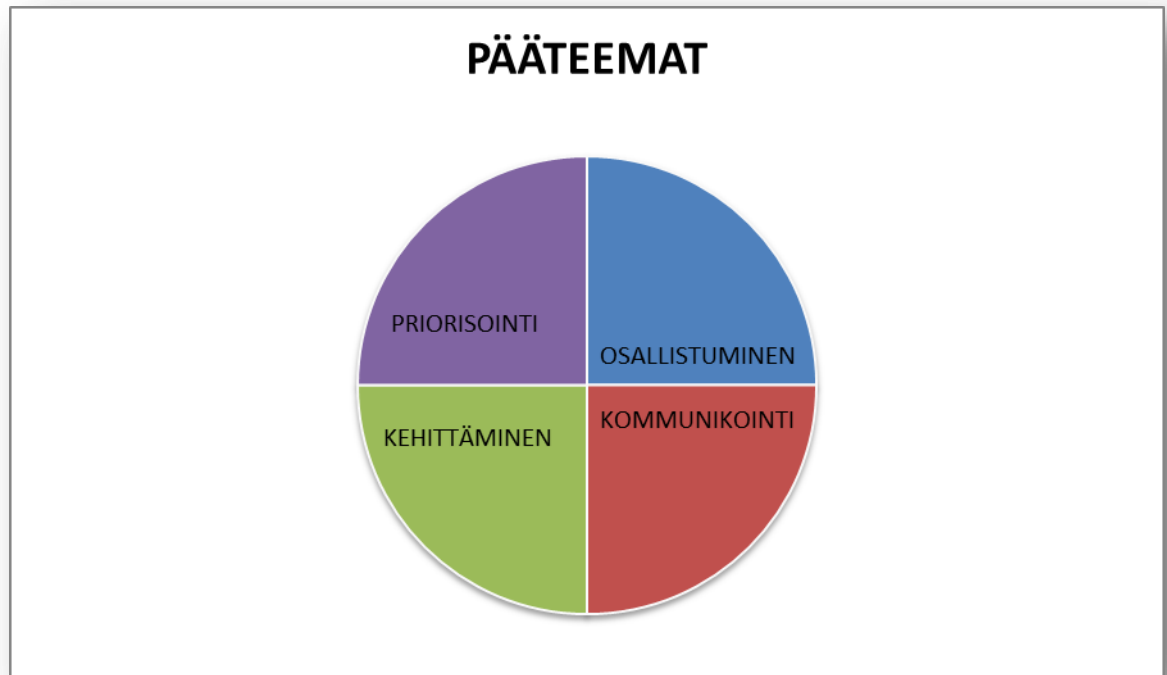


hen mahdollisuus on järjestetty. Tämä on vaikutusmahdollisuus ja jos silloin ei vaikuta, kun tilaisuus on annettu, ei voi valittaakaan. (Manka 2011, 121) Kun työntekijällä on hyvät työyhteisötaidot, kykenee hän luomaan toiminnanedellytyksiä yhteisölle ja helpottaa esimiehen työtä. (Manka 2011, 138)

## 7 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET JA ANALYYSI

Haastattelujen aineisto muodostuu kymmenestä teemahaastattelusta. Kysymykset pohjautuivat työhön vaikutusmahdollisuuksiin ja kokemukseen vaikutusmahdollisuuksista. Haastatteluissa kesti keskimäärin aikaa noin puoli tuntia vaihdellen viisi- toista minuuttia suuntaansa. Aineistot nauhoitettiin ja purin ne myöhemmin itse teemoihin. En litteroinut aineistoa sanasta sanaan. Jaottelin vastaukset pääkysymysten alle. Yritin etsiä asioita, jotka toistuivat useammassa haastattelussa. Kysymyksiä minulla oli kahdeksan. Sen lisäksi olin tehnyt joitakin tarkentavia kysymyksiä. Kysyin tarkentavia kysymyksiä tilanteen mukaan. Alla olevat tulokset olen jakanut esimiesten ryhmään ja toimihenkilöiden ryhmään kysymysten mukaan. Kaikista kysymyksistä ei nouse esille tutkimuksen kannalta materiaalia omaksi kappaleekseen. Kysymyksistä osa on lähinnä taustakysymyksiä. Lopussa on kappale vastauksien vertailuun eri ryhmien välillä.

Pääteemoiksi vaikutusmahdollisuuksien suhteen nousevat haastattelujen pohjalta yllättävästi kommunikointi ja kehittäminen. Lisäksi jo ennalta arvattavasti vastauksista nousee vaikutusmahdollisuuksiksi osallistuminen ja priorisointi. Kommunikoinnilla tarkoitan tässä yhteistyötä, viestintää, ja kanssakäymistä. Kehittäminen on tässä asioiden eteenpäin viemistä, muutoksia, uudistuksia vakuutuspiirissä, työyhteisössä ja koko Kelassa. Osallistuminen on vastaamista kyselyihin, osallistumista kokouksiin, keskustelutilaisuuksiin ja palavereihin. Osallistumista on myös mielipiteiden kertominen edellä mainituissa tilanteissa. Priorisointi on omien töiden järjestelyä kiireellisyys- tai tärkeysjärjestykseen.



Kuva 3. Haastatteluista esiin nousseet pääteemat.

## 7.1 Esimiesten tulokset

### 7.1.1 Vaikutuskeinot

Vaikutuskeinoiksi 75 prosenttia esimiehistä kokee työvuorojärjestelyjen tekemisen, palaveriisiin osallistumisen ja asioiden eteenpäin viemisen. Työvuorojärjestelyillä he voivat vaikuttaa, miten oma ryhmä saavuttaa tavoitteensa. Kaikki pitävät kommunikointia, kehityskeskusteluja ja osallistumista vaikutusmahdollisuuksina. Yksittäisiä vaikutuskeinoja, joita nostetaan esille haastatteluissa, ovat barometri, johtoryhmä, koulutus, tiedottaminen, kyselyt, palautepoksi, esimiespulssi, palkkakeskustelut, palautteen antaminen, kehittyminen ja priorisointi. Kehittymisellä tässä tarkoitetaan itsensä kehittämistä ja osaamisen kehittämistä. Esimiehiä yhdistävänä tekijänä löytyy kokemus hyvistä kehittymismahdollisuuksista omassa työssään.

### 7.1.2 Motivaatiotekijät

Yksittäisiä motivoivia asioita ovat palkka, oma työnkuva, työpaikan sijainti, vaikutusmahdollisuudet, vastuu, johtaminen, arvostus, onnistuminen, projektit, tuki, alaisen ahkeruus, palaute, avoimuus ja oma positiivinen asenne. Monipuolinen ja haastava työ, kehittäminen ja kehittyminen motivoivat 75 prosenttia esimiehistä. Kaikkien mielestä yhteisöllisyys on motivoivaa. Kehittäminen on asioiden eteenpäin viemistä, muutoksia ja uudistuksia työyhteisössä sekä vakuutuspiirissä.

### 7.1.3 Esimiehen toiminnan vaikutus

Esimiesten joukossa kaikki kokevat oman esimiehen toiminnan näkyvän lähinnä kommunikointina ja yhteistyönä hänen kanssaan. Esimiehistä 75 prosenttia kokee oman esimiehensä lähinnä tärkeänä tukena ja avunantajana tarvittaessa. Yksittäisinä esimiehen toiminnan vaikutuksina mainitaan töiden delegointi, asioiden vieminen vakuutuspiiristä eteenpäin ja palautteen antaminen.

### 7.1.4 Päätöksentekoon osallistuminen

Esimiehet tekevät päätöksiä koskien alaistensa ja ryhmänsä työjärjestelyitä ja henkilöstövalintoja, kun ryhmään palkataan uusi henkilö. Esimiehillä on vastuu siitä, että oma ryhmä saavuttaa tavoitteet. Lähinnä yhteistyö esimiehen kanssa ja esimiehen vaikutus on kommunikointia. Esimiehen kanssa tehdään yhdessä joitakin päätöksiä. Kommunikoidessaan esimiehet kokevat voivansa vaikuttaa omalla persoonallaan ja omilla työyhteisötaidoillaan. Persoonaa ja työyhteisötaidoita näkyvät siinä, miten asioita esittää ja vie eteenpäin. Esimiehet kokevat, että heidän päätösten on oltava linjassa vakuutuspiirin arvojen kanssa ja yhteisten pelisääntöjen mukaisia. Esimiehet kertovat, että heillä on tiettyjä vastuualueita omissa toimipaikoissaan, joita he hoitavat. Mielipidettä kysytään esimiesten mukaan muutoksissa ja, jos vastuualueita muutetaan saa kertoa mielipiteensä asiaan.

### 7.1.5 Optimaalinen tilanne vaikutusmahdollisuuksien suhteen

Kaikki esimiehet ovat sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuuksiin tarvitaan ainakin aitoa kuulemistä. Semmoisia keskustelutilaisuuksia tulisi olla enemmän, missä kohdataan kasvotusten. Keskustelua pitäisi lisätä kehittymismahdollisuuksista, työhyvinvoinnista ja motivaatiotekijöistä. Luottamuksen työyhteisössä koetaan auttavan vaikutusmahdollisuuksien käyttöä. Avoimuutta, huomioimista ja aitoutta tulisi lisätä entisestään. Välitöntä palautteenantoa korostettiin. Asia olisi hoidettava, kun tilanne on tuore. 75 prosenttia esimiehistä on sitä mieltä, että yksilön vastuuta omista vaikutusmahdollisuuksista tulisi painottaa ja vaikutusmahdollisuuksien hyödyntämisen tärkeyttä. Aitoa osallistumista peräänkuulutetaan. Toivotaan, että toimihenkilöt varautuisivat ennakolta ja olisivat mukana tosissaan, kun järjestetään tilaisuuksia vaikuttaa. Jos on kritisoitavaa, tulisi olla ehdottaa ratkaisujakin, eikä vain moitittavaa. Uravalintoihin tulisi esimiesten mielestä saada vaikuttaa ja olisi hyvä olla halukkaille työnkiertoa. Erilaisten työaikajousten hyödyntämistä on edesautettava ja samalla vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista on tehostettava.

## 7.2 Toimihenkilöiden tulokset

### 7.2.1 Vaikutuskeinot

Toimihenkilöistä 67 prosenttia on sitä mieltä, että osallistumalla, priorisoimalla töitään ja kommunikoimalla voi vaikuttaa. Osallistuminen on mielipiteen kertomista kyselyissä, palavereissa ja, kun jokin epäkohta esiintyy. Priorisointi on töiden järjestyä tärkeysjärjestykseen. Kommunikointi on yhteistyötä ja viestintää esimiehen ja työyhteisön kanssa. Puolet pitää barometria ja kehityskeskustelua vaikutuskeinona. Puolet pitää kehittämistä vaikutuskeinona. Yksittäiset henkilöt pitävät vaikutuskeinoina lisäksi palkkakeskustelua, palautekeskustelua, työaikajoustoja, yt-vaaleja, työn määrään vaikuttamista, palavereita ja koulutuksia. Kehittämällä toimihenkilöt tarkoittavat asioiden eteenpäin viemistä, epäkohdista ilmoittamista, uudistumista ja muutoksia työyhteisössä.

### 7.2.2 Motivaatiotekijät

Toimihenkilöistä 67 prosenttia kokee asiakkaat motivoivana tekijänä. Puolet toimihenkilöistä pitää kehittymistä ja työyhteisön tukea motivoivana. Yksittäisiä motivoivia tekijöitä ovat turvallisuus eli pysyvä työ, kehittäminen, haastava ja monipuolinen työ, projektit, koulutukset, ammattitaito, yhteisöllisyys, edut, palkka, vapaa-aika, onnistuminen, työnkuva, oma hyvinvointi ja luottamus esimieheen sekä hyvä työpaikka.

### 7.2.3 Esimiehen toiminnan vaikutus

Esimiehen toiminta näkyy 83 prosentin mielestä lähinnä kommunikointina heidän välillään. Puolet sanoo, että saa tehdä itsenäisesti työtään. 67 prosentin mukaan esimiehen toiminta vaikuttaa lähinnä työjärjestelyissä. Yksittäisinä esimiehen toiminnan vaikutuksina mainitaan esimiehen tuki, kehittyminen esimiehen avulla, työn kehittäminen esimiehen avulla ja esimieheltä saatu palaute. Esimiehen toimintaan liittyvän kysymyksen valitsin siksi, että teorian mukaan esimiehen toiminnalla on vaikutusta vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen.

### 7.2.4 Päätöksentekoon osallistuminen

Tähän osioon tuli työntekijöiltä lähes pelkästään kritiikkiä ja puutteita. Päätöksentekoon liittyen mainitaan enemmän puutteita kuin todellista päätöksentekoon osallistumista ja vaikuttamismahdollisuutta. Sen vuoksi en työntekijöiden osalta ottanut tähän asioita niin tarkasti esille. Kehitysehdotuksissa mainitaan sitten ne puutteet, mitä tämän osalta koettiin olevan. Lähinnä päätöksenteko liittyy priorisointiin ja asioiden viemiseen eteenpäin omalle esimiehelle.

### 7.2.5 Optimaalinen tilanne vaikutusmahdollisuuksien suhteen

Tähän olen kerännyt asioita, mitä pitäisi olla, jotta olisi hyvät vaikutusmahdollisuudet. Osa niistä jo toteutuukin ja on olemassa. Mainitsen tässä niitä seikkoja, jota vielä

pitäisi lisätä tai parantaa toimihenkilöiden mielestä. Puolet haastattelemistani toimihenkilöistä pitää yhteisöllisyyttä ja kuuntelevaa esimiestä tärkeänä asiana. Kaivataan toimimista yhteisellä ja halutaan tuntea jollain tasolla ne, ketä organisaatiossa on töissä ja johtamassa. 50 prosentin mielestä aito kuuleminen olisi yksi tärkeimmistä vaikutusmahdollisuuksista. Kuulemiset koetaan muodollisuutena ja vasta todellisen päätöksenteon jälkeen toteutettuna.

Yksittäisinä vaikutusmahdollisuuksina mainitaan luottamus esimiesten ja alaisten välillä. Pitäisi olla erilaisia vaikutuskanavia, kommunikointia ja objektiivisia keskustelutilaisuuksia. Esimiehellä tulisi olla tarvittava osaaminen ja hänen tulisi olla tavoitettavissa. Esimiehen toivotaan myös vievän asioita eteenpäin. Kaikkia tulisi kohdella tasavertaisesti. Kaivataan lisää päätösvaltaa työjärjestelyihin ja itsenäisempää työjärjestelyä. Monipuolinen työnkuva koetaan vaikutusmahdollisuutena. Työnkuvan haluttaisiin olevan ammattitaidon mukainen. Koetaan, että vaikutusmahdollisuuksia tulisi olla lähipäätösten suhteen, toimiston asioihin liittyen ja työoloihin liittyen.

### 7.3 Ryhmien tulosten vertailu toisiinsa

Käyn vertailun alussa läpi koko tutkimusjoukkoa yleisesti. Tärkeimmiksi vaikutuskeinoiksi koetaan seuraavia asioita. Barometri koetaan vaikutuskeinona noin puolessa tapauksista. 60 prosenttia haastatelluista pitää kehityskeskustelua vaikutuskeinona. Kommunikointi on tärkeä vaikutuskeino 80 prosentin mielestä. Kommunikoinnilla tarkoitan yhteydenpitoa, keskustelua ja viestintää työkavereiden, alaisten ja esimiesten välillä. Osallistumalla pystyy vaikuttamaan 80 prosentin mielestä. Osallistumisella tarkoitan vastaamista kyselyihin, mielipiteen esiin tuomista palaverissa ja keskustelutilaisuuksissa ja osallistumista muun muassa projekteihin ja äänestyksiin. 60 prosenttia vastaajista kokee työtehtävien priorisoinnin olevan yksi vaikutuskeino omaan työhön. 60 prosenttia vastaajista pitää kehittämistä vaikutusmahdollisuutena. Kehittämällä tarkoitan epäkohtiin puuttumista, kun niitä tuodaan esille. Kehittäminen on tässä myös muutosehdotusten tekemistä eteenpäin vietäväksi. Ryhmien vastauksissa poikkeavat seuraavat asiat. Esimiehet pitävät kehityskeskusteluja tärkeämpinä ja toimihenkilöt taas priorisointia tärkeämpänä. Esimiehillä toiseksi tärkein vaikutuskeino ovat työjärjestelyt ja toimihenkilöillä taas barometri.

Motivaatiotekijöissä puolestaan koko joukossa kehittäminen, työn haasteet ja monipuolisuus motivoivat puolta haastatteluista. Kehittäminen on myös muutoksia ja uudistumista vakuutuspiirissä ja Kelassa. 60 prosenttia haastatelluista pitää kehittymistä eli toimenkuvan muutosta ja uuden oppimista motivoivana. 60 prosentin mielestä yhteisöllisyys on motivoivaa. Motivaatiotekijöissä on eroavaisuuksia seuraavissa kohdissa. Esimiesten joukossa tärkein on yhteisöllisyyden motivoiva vaikutus. Toimihenkilöitä eniten motivoi asiakkaat. Esimiehillä toisena motivoivana tekijänä toimii monipuolinen ja haastava työ sekä kehittäminen. Toimihenkilöillä vastaavassa asemassa on työyhteisön tuki.

Esimiehen toiminnan vaikutus koetaan 90 prosenttisesti olevan kommunikointia ja yhteistyötä hänen kanssaan. Puolet haastatelluista kokee, että saa tehdä aika itsenäisesti työtään ja esimiehen toiminta näkyy lähinnä työjärjestelyiden muodossa. Puolet haastatelluista kokee, että esimies vaikuttaa tukemalla tarvittaessa. Ryhmien välillä on eroja. Esimiesten ryhmässä oman esimiehen vaikutus on toiseksi eniten tukijan ja auttajan rooli. Toimihenkilöillä esimies taas vaikuttaa toiseksi eniten tekemällä työvuorojärjestelyt.

Päätöksenteossa on eroja esimiesten ryhmän ja toimihenkilöiden ryhmän välillä eniten. Esimiehet tekevät työjärjestelyt ja toimihenkilöt kritisoivat työjärjestelyjen tekemistä. Esimiesten päätöksenteko on vastuuta ryhmän tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnasta. Toimihenkilöillä se on lähinnä töiden priorisointia. Toimihenkilöt eivät voi niin paljon päättää, mitä tekevät, koska heille on määritelty työtehtävät työvuorosunnittelun kautta.

Hyvien vaikutusmahdollisuuksien joukkoon lukee 70 prosenttia haastatelluista aidon kuulemisen. 60 prosenttia kaipaa lisää keskustelutilaisuuksia ja kommunikointia. Aitous perään ollaan monessa eri asiassa: kaivataan aitoa kuulemistä ja kuuntelua, aitoa mukanaoloa ja aitoa keskustelua. Optimaalisessa tilanteessa esimiesten mukaan tulee korostaa yksilön vastuuta omista vaikutusmahdollisuuksista, niiden löytämisestä ja käyttämisestä. Erona toimihenkilöihin nähden on se, että toimihenkilöt kokevat toiseksi tärkeimmäksi vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttavaksi asiaksi tämän sijaan kuuntelevan esimiehen ja yhteisöllisyyden.

#### 7.4 Epäkohdat vaikutusmahdollisuuksissa

Barometria kohtaan esitetään kritiikkiä. Kysytään, onko se oikeastaan edes vaikutuskeino. Barometrituloksia käydään ylimalkaisesti läpi ja barometrissä on niin suuret otokset, että yksittäisten vastausten koetaan hukkuvan massaan. Palautepoksiin liittyen pohditaan, onko se oikeasti anonyymi kanava. Epäillään, että jotenkin voi jäljittää, kuka on palautteen laittanut, koska ollaan koneella kirjautuneena omilla tunnuksilla. Kaikki eivät uskalla sanoa julki mielipiteitään, joten heitä varten kaivataan anonyymiä vaikutuskanavaa.

Työtehtävissä ei voida päättää itse, mitä tehdään. Tehdään vain se, mikä tulee vastaan. Työvuorosuunnittelun kautta järjestelmissä määritellään tehtävät. Koetaan, että työnantaja määrää kaikki, kun joka minuutille on ennalta määritelty tehtävä työvuorolistassa. Hyvin rajattua tekemistä pidetään negatiivisena. Työstä on tullut yksipuolista. Lisäksi työvuorosuunnittelussa kritisoidaan siirtymistä lyhyellä varoitusajalla tehtävästä toiseen, mikä sekoittaa päivän kulun ja siihenastisen tekemisen. Pitää olla pitkäjänteisempää työvuorosuunnittelua ja omaakin mahdollisuutta vaikuttaa työjärjestelyihin. Työtehtävää kohtaan tehtyjen tavoitteiden katsotaan tulevan saneltuina ja ylhäältäpäin määriteltyinä.

Työaikajoustoista mainitaan puutteena pienen toimiston aukioloaikojen rajoittavan työaikaliukuman käyttöä. Työaikaliukumia voidaan käyttää vain toimiston aukioloaikojen puitteissa, siten että liukua voi jos toimiston asiakaspalvelu on kiinni.

Byrokratia hidastaa uudistusten ja muutosten läpiviemistä suhteessa jokipäiväiseen työhön. Uudistuksia ja vaikuttamista voi ajaa vain protokollan mukaan, mikä on hidasta. Kiireellisiä muutoksia ei saa tehtyä. Kuuleminen muutosten yhteydessä koetaan muodolliseksi. On semmoinen tuntuma, että päätös on jo tehty ennen kuulemistä. Muutokset tuovat epävarmuutta. Koetaan, että omat vastaukset eivät vaikuta linjauksiin. Isompiin linjauksiin Kela-tasolla ei voi henkilöstön mielestä vaikuttaa.

Muutoksia ajettaessa on pilotteja. Niiden myötä otetaan kokeiluna joitakin muutoksia käyttöön. Kokeiluja kohtaan on muutosvastaisuutta, koska koetaan, että, jos kokeiluun suostutaan, se jää käytännöksi. Kokeilujen koetaan jäävän päälle. Muutosten



tiellä herää myös epäily siitä, arvostetaanko omaa osaamista. Aiemmista muutoksista on jäänyt kokemus, että, kun on vakuutuspiirissä töissä, voidaan siirtää mielivaltaisesti töihin mihin tahansa toimipaikkaan. On annettu ymmärtää, että henkilö on tavallaan piiriin käytettävissä.

Palkkausta ei pidetä motivoivana. On huomattu, että palkkauksessa on jääty jälkeen pankki- ja vakuutusala. Kiittämisessä ja palkitsemisessä kaivataan tasavertaisempaa otetta. Kaikkien työ on yhtä tärkeää, joten tulee tasapuolisesti palkita kaikkia.

Osaamisessa ilmenevissä puutteissa on omalla vastuulla niiden kehittäminen. Koe-taan, että on vaikea tietää, mitä tulee kerrata. Jos on osaamattomuutta järjestelmien suhteen, sekin hidastaa työntekoa ja ei oikein tiedetä, missä välissä mitään kerta. Kaivataan tiettyä päivää erityisasioitten hoitamiseen. Osittain koulutuksiakin pidetään ajanhukkana. Ehkä niiden sisältöön ei olla tyytyväisiä.

## 7.5 Vaikutusmahdollisuudet teemahaastattelujen mukaan ja barometrin mukaan

Minulla on tutkimuksen pohjana ollut Kelassa toteutettu henkilöstöbarometri vuosilta 2010–2012. Vaikutusmahdollisuuksien riittävyyden kehitys Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä on ollut laskeva. Kysymys barometrissa on sama koko Kelassa. Se ei siis selitä itsessään vastauksia, että kysymyksen muotoilu on ymmärretty väärin. Kysymys on: ”Voitko mielestäsi vaikuttaa riittävästi työhösi ja työhön liittyviin tekijöihin?”. Lähes tai aivan riittävästi vaikutusmahdollisuuksia kokeneiden osuus vuonna 2010 oli 58,6 vuonna 2011 59,2 ja vuonna 2012 54,1 prosenttia. En osaa sanoa - vastaukset on poistettu tarkastelusta.

Jos otetaan vertailussa vähän perspektiiviä viimeisimmän vuoden 2012 barometrin osalta, nähdään, että tulos samaan kysymykseen on paikallishallinnossa ja Länsi-Suomen vakuutusalueella poikennut Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin vastauksista. Kun Etelä-Pirkanmaalla vaikutusmahdollisuudet kokivat riittäviksi 54,1 prosenttia, vastaavasti Länsi-Suomen vakuutusalueella riittäväksi vaikutusmahdollisuudet koki 62,7 prosenttia ja Paikallishallinnossa 62,2 prosenttia. Etelä-Pirkanmaalla saatiin tu-

lostasta hiukan paremmaksi väliaikaisesti vuonna 2011, mutta tulos laski vuoteen 2012 mennessä 5,1 prosenttiyksikköä.

Oletan, että vaikutusmahdollisuuksia verrataan vuotta 2010 edeltäneelle ajalle. Silloin tehtiin rankkoja muutoksia toimistojen kokoonpanoissa. Muutokset koskettivat monia. Osa joutui vaihtamaan toimistoa ja työyhteisöä. Tästä on katkerat muistot. Koko ajan tulee jotain muutoksia ja saatetaan pelätä, että jatkossakin muutokset tulevat yllättämään ja niihin ei voi yksittäinen ihminen vaikuttaa. Nämä palveluverkko-muutokset olivat Kelan laajuinen kehitysprojekti. Siksi niihin ei yksittäisen ihmisen mielipide niin paljon vaikuttanut. Muutoksia tehtiin maanlaajuisesti ja myös Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin tuli niitä tehdä.

Vuonna 2010 tuli myös tietokonejärjestelmien muutoksia. Työohjelma muuttui uuteen. Uudessa sovelluksessa yksittäinen työntekijä ei näe niin laajasti etuuteen liittyviä asioita kuin ennen. Haikaillaan sen osalta menneitä. Työjärjestelyt tehdään esimiehen toimesta aika tarkasti päivittäin ja viikoittain. Toimihenkilöt kokevat sen tylsäksi. Ennen pystyi etuuden sisällä enemmän tekemään päätöksiä, mitä työtyyppejä tekee milloinkin. Nyt jokaiselle minuutille on määritelty tehtävä. On myös erikoistuttu vain yhteen etuuteen pääasiassa, joten se koetaan kapea-alaiseksi. Jos koko viikoksi on määritelty tehtäväksi samaa etuutta ja työtyyppejä, voidaan se kokea puuduttavaksi. Toiset kritisoivat sitä, että esimies määrää työtehtävästä toiseen liian nopealla tempolla. He kaipaavat lisää pysyvyyttä työtehtäviinsä, työvuorosunnitteluun pitkäjänteisyyttä ja selkeyttä.

Kokeiluja on jätetty käytäntöön, kun ne on todettu toimiviksi. Henkilöstö kokee, että heiltä ei ole suostumusta varsinaisesti kysytty niihin muutoksiin. Kritiikkinä oli, että kokeilut jäivät päälle ja siksi niihin ei nykyään haluta enää suostua. Kela muuttuu koko ajan. Siksi muutoksiakin tulee ja niitä pilotoidaan. Tulee silti muistaa ottaa toimihenkilöt mukaan muutosten suunnitteluun heidän työnsä osalta. Koulutusta ei ole saatu välttämättä, vaikka uusia tehtäviä on annettu. Koulutuksia halutaan enemmän ja toisaalta laadukkaita koulutuksia, joista on oikeasti hyötyä. Osaamisen kehittäminen on paljon omalla vastuulla, joten jos ei itse ota aikaa siihen, ei ole ajan tasalla. Toiset toimivat aika yksin ja itsenäisesti omassa roolissaan ja kaipaavat tukea.

## 8 TUTKIMUSTULOSTEN PEILAUUS TEORIAAN

On subjektiivista, mikä kenellekin on riittävää vaikuttamista työhön. Tutkimuksessani nousee esille, että kaikkeen ei haluta vaikuttaa, mutta enemmän voisi vaikutuskeinoja olla. Lähinnä toimihenkilöt haluavat jokapäiväiseen työhön enemmän hallinnan tunnetta. Voi olla, että alkuperäiset toiveet työtä kohtaan eivät enää täyty muutosten jälkeen. Tasa-arvoista kohtelua kaipaavat toimihenkilöt varsinkin. Työjärjestelyitä pidetään jossain määrin liian tiukkoina, koska koetaan, että ei enää ole omaa valinnan mahdollisuutta. Ehkä se voi olla yksi syy, miksi vaikutusmahdollisuuksia ei enää koeta niin hyviksi.

Tutkimustuloksistani ilmenee, että sekä esimiehet että toimihenkilöt kaipaavat lisää kommunikointia eli viestintää. Tulee hyödyntää viestintätilanteet. Toisaalta esimiehet kaipaavat alaisiltaan perusteluita vastauksilleen ja parannusehdotuksia moitteiden sijaan. Tutkimuksesta nousee esimiesten osalta toivetta, että esitetään kehityskeskusteluissa toiveita toimenkuvaan liittyen. Jos työ ei vastaa enää odotuksia, on omalla vastuulla tehdä asialle jotakin. Kehityskeskustelu koetaan yleisesti vaikutuskeinona. Luultavasti se on semmoinen vaikutuskeino, mikä tulee helposti mieleen. Avointa kuulemista ja kommunikaatiota kaivataan enemmän. Tulee varautua ja etukäteen valmistautua, kun jokin kehityskeskustelu tai vastaava vaikuttamistilaisuus on tulossa. Toimihenkilöiden joukossa kaivataan avointa keskustelua ja suoraa palautetta.

Esimiehet kaipaavat yksilön vastuuta omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Oletetaan, että työntekijät eivät tiedosta kaikkia vaikutuskeinojaan eivätkä hyödynnä niitä. On hyvä ottaa tosissaan ne vaikutusmahdollisuudet, joita työnantaja järjestää. Esimiehet kaipaavat alaisiltaan myös positiivista asennetta muutoksiin, osallistumista ja aktiivisuutta. Vaikuttamisen paikat tulee nähdä ja myös hyödyntää. Työyhteisötaitojen osalta oma vastuu on mielestäni erityisen huomattavaa. Työyhteisötaidot ovat yksilökohtaisia ja jokainen voi pyrkiä omaan toimintaan vaikuttamaan ja muuttamaan sitä suotuisammaksi. Tutkimuksessani työyhteisötaidoista korostetaan yhteisöllisyyttä, kommunikointia ja ammattitaitoa.

Kehittämiseen suhtaudutaan pääosin positiivisesti. Useampi haastatelluista haluaa kehittyä urallaan ja koulutuksia pidetään pääosin tärkeinä. Tutkimuksessani nousee

esiin vaikeus priorisoinnissa. Mietityttää, missä välissä ehtii ja voi kerrata asioita ja laajentaa osaamista, kun aina on niin kiire. Voi siis olla hyvä yhdessä sopia jokin päivä tai viikossa jokin ajankohta jolloin on rauhassa lupa kerrata asioita. Kelassa uuden kertaaminen ja ajan tasalla asioissa pysyminen on pääasiassa omalla vastuulla. On myös tärkeää tuoda itse esille kehitystarpeita omalle esimiehelle, jos osaamisesaan kokee olevan puutteita.

Yhteisöllisyyttä arvostetaan. Varsinkin esimiehet kaipaavat lisää yhteisöllisyyttä, jotta voidaan sanoa, että vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät. Esimiesten joukossa korostetaan välitöntä palautetta ja asioiden hoitamista tuoreeltaan oikea-aikaisesti. Tutkimusjoukostani nousee esille, että työpaikka on osittain valittu kodin ja työn yhteensovittamisen helppouden vuoksi. Kelassa on paljon työaikajoustoja käytössä. Niitä käytetään mielellään. Työpaikka on monella kotia lähellä ja halutaan helpottaa arkea siten. Kehitysehdotuksena tutkimuskohteessani on, että otetaan esille, mitä kenenkin vastuulle kuuluu, jotta ei suotta kadehdittaisi toisen työtä. On tärkeä osata myös arvostaa toisen panosta koko ryhmän tavoitteen eteen. Kaikkien elämäntilanne on uniikki ja siksi toisella voi olla erilainen toimenkuva kuin itsellä.

Toimihenkilöiden joukossa kaivataan luottamusta esimiestä ja työkavereita kohtaan. Toimihenkilöt toivovat esimieheltäkin kuuntelutaitoa ja osaamista. Tutkimuksessa nousee asenteissa esille ainakin toimeentulon turvaaminen, ammattitaidon toteuttaminen ja ura-asette. Toiset tekevät työtä palkan vuoksi, toiset ovat ylpeitä siitä, että osaavat hoitaa ammattitaidollaan asiakastilanteet mahdollisimman hyvin. Toiset taas haluavat kehittää itseään ja tehdä haastavaa ja monipuolista työtä. Monipuolinen työ estää tylsistymisen. Kun on varaa priorisoida ja vaihdella työtehtäviä mieltymyksen mukaan, pysyy työ mielekkäänä. Esimiesten joukosta kehitysehdotuksina työnkuvaan liittyen mainitaan työnkiertoa. Sitä on jo jonkin verran käytetty, mutta halukkaat voivat ehdottaa omalle esimiehelleen, jos haluavat vaihtaa määräaikaaisesti tehtävää. Määräaikaaisia avoimia tehtäviä voivat vakituisetkin toimihenkilöt hakea.

Epävarmuus tuo osalle stressiä. Yhdistymiset ja toimipaikkojen vähentäminen mietittävät. Tarkkoja aikatauluja ei ole, mutta tietämättömyys huolettaa. Kelassa tapahtuu jatkuvia muutoksia. Toimihenkilöt kokevat lakimuutokset joissain määrin hitaiksi. Muodollisuus ja byrokratia haittaavat asioitten eteenpäin viemistä. Kela on hie-

rarkkinen organisaatio, missä on monta organisaatiotasoa. Moni asia tulee vakuutuspiiriin valmiiksi annettuna ja se sitten maastoutetaan käytäntöön. Tutkimuksessani kritisoidaan isoihin päätöksiin vaikuttamista. Moni kokee, että muutokset tulevat valmiiksi saneltuina ja päätöksentekoon ei voi vaikuttaa.

Aika vähän toimihenkilöiden osalta löytyy asioita, joita he kokevat voivansa päättää itse. Lähinnä priorisointi on ainoa. Priorisointi on tutkimieni toimihenkilöiden mukaan yksi isoimmista vaikutusmahdollisuuksista. Pystytään vaikuttamaan työn teon järjestykseen ainakin. Esimiehet taas kokevat päättävänsä useammista asioista, koska osallistuvat johtoryhmään ja päättävät alaistensa työjärjestelyistä.

Palkka koetaan muutamissa tilanteissa motivoivana tekijänä. Myös edut, joita Kelassa on, koetaan motivoivina ja hyvinä asioina. Vaikka palkka ei ole täysin kilpailukelpoinen yksityisiin aloihin verrattuna, koetaan etujen korvaavan tätä kuilua. Palkan toivotaan olevan tasapäisempi. Suurin osa haastattelemistani henkilöistä on kiinnostunut kehittämään itseään ja haluaa oppia uutta. Uuden oppiminen koetaan motivoivaksi ja mielekkääksi. Tutkimuksessani motivoivin asia esimiesten keskuudessa on yhteisöllisyys. Toimihenkilöiden joukossa motivoivin tekijä ovat asiakkaat.

Haastattelemistani henkilöistä osa haluaa miellyttävän ja suhteellisen helpon työn. Ei välttämättä haluta tavoitteita ja ei haluta kehittää omaa työtä. Monet ovat tyytyväisiä tämän hetkiseen, kunhan ei vain tule paljon muutoksia. Esiin nousee myös toive, että saa tehdä omaa vahvuusalueitaan lähellä olevia tehtäviä. Toimihenkilöiden joukossa koetaan jo osittain kykenemättömyyttä vaikuttaa työn sisältöön. On erikoistuttu kapeahkoon alaan ja työvuorosunnittelussa määritellään, mitä milloinkin tehdään.

Tutkimuksessanikin on havaittavissa ilmapiiriä, että on luovutettu tiettyjen asioiden suhteen. On heitetty vastuu esimiehille, kun koetaan, että sieltä päätökset tulevat ja kyllä he tietävät mitä tekevät. Tavoitteiden asettamisessa tätä on nähtävissä ja työjärjestelyjenkin suhteen. Tavoitteet on jaettu aika tarkkaan ryhmän henkilöiden kesken. Tavoitteiden suhteen on hiukan epäselvyyttä, eivätkä toiset edes ajattele voivansa tavoitteisiinsa vaikuttaa. Muutosten keskellä koetaan myös passivoitumista, koska aiemmin eivät omat toiveet ole toteutuneet.

## 9 YHTEENVETO

Tutkimuksen tekeminen vaikutusmahdollisuuksista työhön oli haastavaa ja kiinnostavaa. Olen kiitollinen siitä, että sain pääasiassa rehellisiä ja suoria vastauksia haastateltavilta. Kaikki suunnitelmani eivät täyttyneet. Tutkimuksen valmistumisen ajankohta muuttui kaksi kertaa. En saanut haastatteluun osallistumaan haluamaani määrää toimihenkilöitä. Toisaalta huomasin, että vastaukset eivät niin paljon toimihenkilöiden välillä vaihdelleet, vaikka toimenkuva oli erilainen, joten päätin laittaa kaikki toimihenkilöt yhteen ryhmään. Teoriaosiota oli haastavin rakentaa ja materiaalin löytäminen siihen oli työlästä.

Teoriaosiossa esiintyvät perustelut ovat osittain ristiriitaisia keskenään. Toisessa lauseessa perustellaan työmotivaatiota, vaikutusmahdollisuuksia tai vastaavaa työnantajan tekemisien pohjalta. Toisessa lauseessa taas sanotaan, että työntekijän vastuulla on hänen kokemuksensa vaikutusmahdollisuuksista. Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen on osaltaan subjektiivinen kokemus. Siksi yhtä oikeaa vastausta siihen ei ole olemassakaan.

Teoriassa otettiin esille, että jos työntekijällä ei ole itsemääräämisoikeutta työnteoonsa, hän ei koe voivansa vaikuttaa työhönsä. Siksi on tärkeää saada päättää jokapäiväisen työn sisällöstä enemmän. Työuralla pitää saada kehittyä, jotta motivaatio säilyy. Työn pelisääntöihin tulee saada vaikuttaa, jotta voi kokea itsensä autonomiseksi. Tukea antamalla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Ylhäältäpäin annetut tavoitteet syövät motivaatiota. Työvuorosunnittelut tulee tehdä niin, että työntekijä kokee vielä hallinnan tunnetta omaan työhönsä.

Vaikutuskeinoja tutkimusjoukkoni mielestä ovat keskustelut, kuuleminen ja kuunteleminen. Lisäksi mainitaan kyselyihin vastaaminen, kyselyihin osallistuminen, yksilön vastuu nähdä vaikutusmahdollisuuksia ja yhteisöllisyys. Tässä tutkimuksessa pääteemoiksi vaikuttamismahdollisuuksissa nousivat priorisointi, osallistuminen, kehittäminen ja kommunikointi. Osasin alussa jo aavistaa, että osallistuminen ja priorisointi ovat osa vaikuttamista. Se tuli yllätyksenä, että kehittäminen ja kommunikointi koetaan niin vahvasti vaikuttamisen piiriin kuuluvaksi.

Vaikutuskeinoja esimiehillä olivat työvuorojärjestelyjen tekeminen, palavereihin osallistuminen ja asioiden eteenpäin vieminen. Toimihenkilöillä vaikutuskeinoiksi löytyivät barometri, kehityskeskustelu ja kehittäminen. Tutkimusryhmien välillä eroja vaikutusmahdollisuuksien kokemuksessa oli johtuen toimenkuvasta. Esimiesten vaikutuskeinoina olivat kehityskeskustelut ja työjärjestelyt ja toimihenkilöillä vastaavasti priorisointi ja barometriin vastaaminen. Esimiehet korostivat yksilön vastuuta vaikutusmahdollisuuksien kokemuksessa ja toimihenkilöt kaipasivat kuulevaa esimiestä, joka vie asioita eteenpäin. Yhteenvetona voi todeta, että vaikutuskeinoja löytyi ja yllätyksekseni samankaltaisia vaikutuskeinoja kaivattiin lisää esimiesten ja toimihenkilöiden ryhmissä.

Hypoteesinani oli, että vaikutusmahdollisuudet koetaan liian laajasti omaan toimenkuvaan nähden. Vaikutusmahdollisuuksia lähipäättöksiin ja omaan työhön ei mielestäni niin laajasti koettu heti vaikuttamiseksi. Puutteina vaikutusmahdollisuuksissa toimihenkilöiden joukossa koettiin se, että kaikki tekeminen määrätään. Toimihenkilöt kritisoivat muutoksissa kuulemista. Kelatasoiset muutokset eivät kuulu yksittäisen toimihenkilön vaikuttamisen piiriin. Mielipiteen kysyminen kuuluu asiaan ja se on hoidettu. Toki kuulemisen toteutusta voidaan kehittää inhimillisemmäksi ja tiedottaa ajoissa, kun vaikuttamismahdollisuutta muutoksiin on. Esimiespuolelta sain kyllä viestiä, että varhaiseen vaikuttamismahdollisuuteen muutoksista ja keskeneräisistä asioista tiedottamiseen on panostettu nykyään enemmän. Näin halukkaat voivat osallistua päätöksentekoon tai ainakin tuoda mielipiteensä esille. Kela on iso organisaatio, jossa on monta hallinnon tasoa. Isoissa muutoksissa on mahdotonta toteuttaa kaikkien toive.

Kehittämisehdotuksena esitän, että työjärjestelyihin tulee kuulla enemmän toimihenkilöitä tai toimenkuvia pitää muuten saada monipuolisemmiksi. Tutkimukseni mukaan tällaisena ne eivät motivoi ja innosta työntekijöitä. Voiko työvuorosuunniteluun esimerkiksi laittaa useamman vaihtoehdon kerralla, jotta voi itse päättää etuuden sisällä vähän enemmän? Asiakaspalveluhenkilöstölle voi asiakaspalvelun rinnalle laittaa helppoja etuustöitä halukkuuden mukaan. Asiakaspalveluun voi lisätä yhteisöllisyyttä siten, että muutkin huolehtivat asiakaspalvelun toimivuudesta. Yhteisöllisyyttä on myös se, että huolehditaan, että kaikki saavat käyttää työaikalukumia. Aukioloajat rajoittavat siten, ettei jokainen voi niitä yhtä aikaa käyttää. Barometria voi

kehittää. Ainakin läpikäymistilaisuutta voidaan kehittää siten, että henkilöstö kokee tulleen kuulluksi. Ei ole hyvä käydä toimiston kehittämisasioita aina läpi oman esimiehen kanssa. Ulkopuolisemman kanssa voi olla helpompi puhua asioista aidosti.

Suurimmalla osalla haastateltavista on pitkä historia Kelassa. He ovat nähneet paljon muutoksia. Niistä on muodostunut kuva vaikutusmahdollisuuksista muutoksissa. Se, miksi vaikutusmahdollisuuksien kokemus on huonontunut vuodesta 2010 vuoteen 2012, on arvioni mukaan johtunut isojen linjausten toteutuksesta. On olemassa pelkoa muutoksia kohtaan, koska koskaan ei voi tarkkaan tietää, mitä uudistuksista seuraa. Kokeiluja käyttöön otettaessa esimiesten tulee puhua todellisesta tilanteesta. Ei saa ajaa kokeiluna asioita ja jättää niitä käytäntöön ilman mitään suostumuksen kysymistä tai erillistä ilmoitusta. Kokeilun jälkeen voi olla esimerkiksi infotilaisuus tai vastaava, jossa kerrotaan julkisesti, että nyt on todettu kokeilu hyväksi ja se on päätetty ottaa käytäntöön. Taustoja kokeilujen toteuttamisesta on hyvä avata eli tuleeko muutos ylemmältä, onko se Kela-tasoinen ja miksi sitä nyt toteutetaan.

Vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi kaivataan lisää kommunikointia. Kommunikointiin sopii Kelan strategia tuleville vuosille, koska strategiassa yhtenä tavoitteena on yhdessä tekeminen. Yhdessä ei voi tehdä ellei kommunikoi toisten kanssa. Kelan arvot näkyvät myös muissa toivotuissa vaikutusmahdollisuuksissa. Toivottiin arvostusta, yhteistyötä eli kommunikointia, kehittämistä eli uudistumista ja osaamisen lisäämistä eli kehittymistä. Yhteisöllisyyttäkin kaivataan lisää ja sen vuoksi on hyvä tiedostaa, että jokainen vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja omaan viihtyvyyteen itse. On myös paljon itsestämme kiinni, haluammeko vaikuttaa ja osallistua. Kaikkien panosta tarvitaan voidaksemme parantaa vaikutusmahdollisuuksien kokemista työssämme.



## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Juva. WSOYPro.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. Ps-kustannus.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina. Akatiimi Oy.
- Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki. Edita.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Helsinki. SanomaPro.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10.painos. Helsinki. Tammi
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita.
- Ilvonen, A. 2011. Miten vaikutan? Kansalaistoimijan vaikuttamisopas. Helsinki. Ok-opintokeskus.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana-muutoksesta menestykseen. Vantaa. Hansaprint.
- Juuti, P. (Toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa. Hansaprint.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki. Talentum.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki. WSOYPro.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki. WSOY.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki. Edita
- Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki. Tietosanoma.
- Yliruka, L., Koivisto, J. & Karvinen-Niinikoski, S. 2009. Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki. SanomaPro.

Kela-barometri 2010. 2010. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri. Helsinki. Kelan tutkimusosasto.

Kela-barometri 2011. 2011. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri. Helsinki. Kelan tutkimusosasto.

Kela-barometri 2012. 2012. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri. Helsinki. Kelan tutkimusosasto.

Työsopimuslaki. 2001. 26.1.2001/55

Kansaneläkelaitoksen ja Kelan toimihenkilöt r.y:n välinen työehtosopimus 1.1.2012–31.1.2014. 2011. Helsinki.

<http://www.pardia.fi/kelantoimihenkilot/tyoehtosopimukset/>

Kelanetti. 2013. Kelan intranet-sivusto.

## LIITE1

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kaunko olet työskennellyt Kelassa?
2. Mitä vastuualueita sinulla on työssäsi?
3. Mitä työhön vaikutuskeinoja sinulla on?
4. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
5. Miksi olet valinnut nykyisen työtehtäväsi /työpaikkasi?
6. Kuinka esimiehesi toiminta näkyy työssäsi?
7. Mistä asioista päätät itse työssäsi?
8. Minkälaiset ovat mielestäsi hyvät vaikutusmahdollisuudet?